

Jukka Laitila

**Lukkari-hanke järjestötoimijana peruskoulussa**

Julkisen sektorin ja järjestön kumppanuutta Seinäjoella

Opinnäytetyö

Kevät 2015

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaalialan koulutusohjelma, Ylempi AMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Koulutusohjelma: Sosionomi- Ylempi AMK

Tekijä: Jukka Laitila

Työn nimi: Lukkari-hanke järjestötoimijana peruskoulussa. Julkisen sektorin ja järjestön kumppanuutta Seinäjoella

Ohjaaja: Minna Zechner

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 43

Liitteiden lukumäärä:

---

Tämän opinnäytetyön on tarkoituksena selvittää Seinäjoella Raha-automaattiyhdistyksen Nuorten ystävät ry:n hallinnoiman Lukkari-hankkeen 2010-2012 menestys- ja uhkatekijät. Lukkari-hankkeen tavoitteena oli tukea koulusta paljon poissaolevia nuoria kouluun tulemisessa. Tutkimuksen aineisto koostuu viiden hankkeen toteutuksessa mukana olleen toimijan teemahaastattelusta.

Lukkari-hankkeesta saatujen kokemusten perusteella tarkasteltiin toiminnan toteutumisen menestys- ja uhkatekijöitä. Lisäksi selvitettiin haastateltujen kokemuksia järjestön ja kunnallisen palvelun kumppanuudesta sekä edellisten toimijoiden yhteistyöstä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja se on osa laajempaa arviointitutkimusta Komiasti opintiellä -hankkeen toiminnasta. Komiasti opintiellä -hanke (2013–2017) jatkaa Lukkari-hankkeen päätyttyä toimintaa Seinäjoen seutukunnassa.

Tulosten perusteella Lukkari-hankkeen menestystekijät koostuvat useasta eri elementistä. Työntekijöiden ammattitaito, jaettu asiantuntijuus, sekä toiminnan riittävä rajaaminen olivat menestystekijöitä. Uhkatekijöinä nähtiin erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen, liika neuvominen sekä työntekijöiden työssä jaksaminen. Myös erilaiset käytännöt kouluilla poissaoloihin puuttumisessa ovat jatkossa uhkatekijä. Hankkeen tuloksena koettu kumppanuus eri toimijoiden välillä kannustaa samankaltaiseen toimintaan koulumaailmassa jatkossakin. Peruskoululaisten poissaolot ovat merkki nuoren ongelmista. Jatkuessaan poissaolot voivat olla uhkana nuoren selviytymisessä tulevassa elämässään.

Asiasanat: Kumppanuus, laadullinen tutkimus, asiantuntijuus, järjestötoiminta, tilaaja-tuottaja malli, public-private-partnership.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Services

Author/s: Jukka Laitila

Title of thesis:

### **The Lukkari Project as an actor in comprehensive schools.**

A partnership between the public sector and a non-government organization in Seinäjoki.

Supervisor(s): Minna Zechner

Year: 2015 Number of pages: 43 Number of appendices:

---

The purpose of the thesis is to study the successes, as well as the challenges, of the Lukkari Project, which was funded by Finland's Slot Machine Association and set up by the Nuorten Ystävät organization in 2010-2012 in Seinäjoki. The aim of the project was to support pupils who have a lot of absences and to encourage them to return back to school. The research material consists of theme interviews of five project stakeholders.

Based on the experiences with the Lukkari Project, it was possible to view the project's successes and challenges. The interviewees' experiences of the partnership and co-operation between the non-government organization and public services were also analysed.

A qualitative method was applied, and the thesis is a part of a wider evaluation research of the project Komiasti Opintiellä. Project Komiasti Opintiellä (2013-2017) continues the work of the Lukkari Project in municipalities in the Seinäjoki area.

Based on the results, the successes of the Lukkari Project were determined by different elements. The competence of the employers; shared expertise; and also the limitation of the scope of action were successes. Combining different organisational cultures; excessive counselling; and the employers' coping with workload were seen as challenges. As a result of the project, the partnership experienced between different partners will encourage schools to continue similar programs. The pupils' school absences are signs of problems affecting young people. If un-tackled, the absences might hinder their ability to cope later in life.

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 Johdanto.....	6
2 Tutkimuksen tausta.....	8
2.1 Tutkimukselle tarvetta.....	8
2.2 Järjestöt palveluntuottajina.....	9
2.3 Lukkari-hanke.....	10
2.4 Oppilaat joille kertyy paljon poissaoloja.....	11
2.5 Tukimuoto oppilaille.....	12
3. Tutkimuksen teoria.....	14
3.1 Julkisen ja yksityisen palvelun kumppanuus.....	14
3.2 Tilaaja- tuottaja malli.....	14
3.3 Yhteistyö ja kumppanuus.....	17
3.4 Asiantuntijuus.....	17
4. Tutkimuksen toteuttaminen.....	20
4.1 Tutkimuskysymykset.....	20
4.2 Aineisto.....	20
4.3 Aineiston analyysi.....	22
4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	24
5. Tulokset.....	25
5.1 Lukkari-hankkeen menestystekijät.....	26
5.2 Lukkari-hankkeen uhkatekijät.....	29
5.3 Julkisen ja yksityisen toimijan kumppanuus ja yhteistyö tulevaisuudessa.....	32
6. Pohdinta ja johtopäätökset.....	34
6.1 Uusi innovaatio kumppanuudesta.....	34
6.2 Onnistumisen avaimet.....	36
6.3 Haasteita jatkossa.....	37
6.4 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.....	38
LÄHTEET.....	40



## 1 Johdanto

Koululaisten ja vanhempien suhtautuminen koulunkäyntiin on muuttunut suvaitsevammaksi perinteisistä arvoista, joiksi voidaan lukea oppilaan velvollisuus ja ahkeruus. Opettajien arvostaminen ja heidän työnsä kunnioittaminen kuuluivat aiemmin olennaisena osana suomalaisen yhteiskunnan arvomaailmaan. Tämän arvomaailman muututtua tilalle ovat tulleet arvot, jotka korostavat oppilaan omien vahvuuksien etsimistä ja niihin kannustamista. (Koskiaho 2014, 206.) Ongelmaksi on muodostunut joidenkin oppilaiden kohdalla madaltunut kynnys koulusta poissaolemiseen. Kyseessä on pieni osa oppilaista, mutta ongelma koetaan kuitenkin koulujen oppilashuoltotyössä merkittävänä.

Tässä tutkimuksessa pyrin kuvaamaan Lukkari-hankkeen 2010–2012 toiminnan onnistumisen kannalta tärkeimmät menestys- ja uhkatekijät. Lukkari-hanke on Nuorten ystävät ry:n hallinnoima Seinäjoen peruskoulujen yläasteikäisille oppilaille kohdistettu tukitoimi. Lukkari-hanke on runsaita poissaoloja tai myöhästymisiä karsuttaneille oppilaille apu kouluun pääsemiseksi. Menestystekijät ovat Lukkari-hankkeen onnistumisen kannalta tärkeiksi koettuja toimintoja, ominaisuuksia ja onnistumisia. Uhkatekijöitä ovat onnistumista mahdollisesti haittaavat tai estävät tekijät. Tutkimuksessa kartoitan myös miten toteutuu ja millaisia kokemuksia on saatu haastateltujen kokemana julkisen ja yksityisen kumppanuudesta uudenaikaisessa yhteistyössä Seinäjoen sivistystoimen ja Nuorten ystävät- järjestön välillä.

Aiheena yksityisen- ja julkisen palvelun kumppanuus tilaaja-tuottaja malleineen on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Sosiaalipalveluiden tuottamiseen on viimeisten vuosien aikana liittynyt muutospaineita, jonka vuoksi yksityiset ja erilaisten järjestöjen tuottamat palvelut ovat tulleet vahvemmin osaksi asiakkaiden tukiverkostoa. (Sosiaalibarometri 2014.) Toimintamallina julkisen- ja järjestön yhteistyö koulu- maailmassa on uutta, ja siksi tutkittavana kohteena mielenkiintoinen. Sosiaali- ja terveystaloudessa palveluntuottajina toimivat julkisen tuotannon ohella muutkin toimijat kuten erilaiset järjestöt ja yksityiset palveluntuottajat. Palvelutuotannossa yhteistyö julkisen sektorin ja järjestöjen välillä järjestöjen rooli tuottajana (private-public-partnership) -mallilla on sosiaali- ja terveystaloudessa tutumpaa varsinkin

mielenterveys- ja päihde sekä vanhuksille suunnatuissa palveluissa. Palveluita kilpailutetaan sujuvastikin ja niitä tuotetaan tilaaja-tuottaja periaatteella. (Koskiahon 2008, 12). Tilaajana sekä palvelun maksajana toimii julkinen sektori ja palvelun tuottajana erilaiset järjestöt tai yksityiset palveluntuottajat.

Tutkimuksen aineiston keräsin viiden Lukkari-hankkeessa toimineen henkilön teemahaastatteluilla, jotka litteroinnin jälkeen analysoin sisällönanalyysillä tutkimuskysymysten ohjaamana. Lukkari-hanke on yhteistyöpuheesta konkreettiseen sitoutuneeseen tekemiseen siirtynyt kokeilu uudentyyppisestä yhteistyöstä Seinäjoen koulumaailmassa yhdessä järjestön kanssa. (Särkelä 2005, 16.) Tämä tutkimus on yksi osa Lukkari-hankkeen 2010–2012 toimintaa jatkavan Komiasti opintitiellä -hankkeen 2013–2017 laajempaa arviointitutkimusta.

Opinnäytetyössäni avaan teoriaosassa keskeisimmät käsitteet liittyen yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Public-private-partnership sekä tilaaja-tuottaja mallin tarkastelu tulee enemmän ajankohtaiseksi Raha-automaattiyhdistyksen hankerahoituksen päätyttyä, johon palaan tarkemmin tämän opinnäytetyön pohdintaosassa. Tutkimuksen tuloksissa esitän runsaasti haastattemieni toimijoiden kommentteja suorina lainauksina. Tavoitteena on saada haastateltavien kokemusmaailmaa välitetyä tutkimuksen lukijalle. Pohdintaosassa käsittelen tarkemmin Lukkari-hankkeen tyyppisen toiminnan jatkoa, sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena on mahdollisimman työelämälähtöisesti tuottaa ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyön tekijälle avautuu opinnoissa hankitun tiedon syventämisen ja hyödyntämisen mahdollisuus. Tämä tutkimus toteutuu tutulla toimintakentällä, jossa työskentelen perusopetuksen koulukuraattorina.

## 2 Tutkimuksen tausta

### 2.1 Tutkimukselle tarvetta

Tutkimuksen tavoite on kartoittaa Lukkari-hankkeen menestys- ja uhkatekijät. Kurikan kaupungin koulukuraattorina kuulun jäsenenä Lukkari-hankkeen toimintaa jatkavan Komiasti opintiellä -hankkeen 2013–2017 ohjausryhmään. Ohjausryhmän jäsenyys asettaa yhtäältä haastetta tutkimuksen toteuttamiselle eettisesti hyväksyttävästi. Toisaalta ohjausryhmän jäsenyys antaa laajempaa kokemuspohjaa mahdollistaen oman ajattelun kriittisen reflektoinnin. Ohjausryhmän kokouksessa käytiin keskustelua miten ja millä saataisiin kartoitettua Lukkari-hankkeen toiminnan onnistumisen kannalta merkittävät tekijät. Opinnäytetyölleni löytyi aihe luontevasti edellisestä keskustelusta. Tutkimuskysymykset kartoittavat Lukkari-hankkeen onnistumisen kannalta merkittävät menestys- ja uhkatekijät. Hankkeesta saatujen kokemusten perusteella tarkastelen myös julkisen ja yksityisen toimijan kumppanuutta sekä yhteistyön tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia.

Aiemmin kuvattu muuttunut arvomaailma koulunkäynnin suhteen asettaa vanhemmille haastetta heidän kasvatustehtävässä. Uusi tilanne vaikuttaa yksittäisen oppilaan kokemiin velvollisuuksiin koulunkäynnissä ratkaisevasti. Tilanteen johdosta oppilaalle mahdollistunut kyseenalainen valinnan vapaus kouluun menemisessä ei ole linjassa perusopetuslain mukaisen oppivelvollisuuden suorittamisen kanssa. (Perusopetuslaki 1998/ 628.) Oppilaan kunnioitus varsinaista opetustyötä sekä lain määrittämää oppivelvollisuutta kohtaan on koetuksella. Yläasteikäiselle nuorelle valinnoissa vastuu ja vapaus eivät ole lähellekään selviä. Liian helposti valinta kohdistuu vapauteen, joka ilmenee poissaoloina. Itse koulunkäynti jää pienelle osalle oppilaista toisarvoiseksi. Vuosikymmenen kestäneen työurani aikana näitä oppilaita on vuosittain omalla (500 oppilasta) koululla 1-2. Mitään yhteistä tekijää tai samankaltaisuutta ei näille nuorille voi määrittää. Jostain syystä he eivät kouluun tule eikä opiskelu kiinnosta. Poissaoleville nuorille tukimuodoksi on kehitetty uuden tyyppisiä toimintamalleja, joihin peruskoulun ohella on tullut mukaan muitakin toimijoita, kuten järjestöjä.



## 2.2 Järjestöt palveluntuottajina

Suomessa on lukematon määrä erilaisia järjestöjä ja yhdistyksiä kohdentuen lähinnä vapaaehtoistoimintojen toteuttamiseen. Valtakunnallisesti toimivat järjestöt liittyvät erilaisten urheilu ym. järjestöjen lisäksi Suomessa valtaosin sosiaali- ja terveysalaan. Näistä sosiaali- ja terveysalan järjestöistä noin 25 prosenttia kuuluu siihen ryhmään, joka myös työllistää työntekijöitä. Tämän tutkimuksen Nuorten ystävät ry. kuuluu tähän työllistävien järjestöjen ryhmään. Sosiaali- ja terveysterveystyöille tyypillistä toimintaa on palveluiden tuottaminen ja palvelujärjestelmän kehittäminen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Sosiaalibarometri 2014.)

Järjestötoiminta tuo Arajärven (2007) mukaan tuoreita näkökulmia ja uusia tavoitteita asettavia toimintamuotoja olemassa olevien palveluihin kehittämiseen. Yhteistoiminta muiden toimijoiden kanssa käynnistyy kun toimijat järjestöissä oivaltavat mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja tilaisuuden kehittää uudenlaista toimintaa. Taustalla toimintaan vaikuttavat Arajärven (2007) mukaan myös pyyteettömät toiveet kansalaisten paremmasta elämästä, sekä usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin kehittämistyössä.

Maija Pelkonen (2005, 49–51) käsittelee järjestöjen roolia palveluntuottajina myös kehittämisjännitteiden valossa. Keskinäinen liittouma julkisen ja järjestötoimijan välillä ei olekaan totuttua julkishallintojen välistä vuoropuhelua. Palveluiden järjestämisen, kehittämisen ja valvonnan selkeä työnjako sosiaali- ja terveysterveystyöissä on muuttumassa entisestään. Valvonta oli ennen helposti yhdistettävissä hallintoviranomaisiin ja valtioon, jotka ohjeistivat toiminnan ennalta. Nykyisin on siirrytty entistä enemmän jälkikäteisvalvontaan. Tämä tarkoittaa toimijoille heidän toimintaansa liittyvän arvioinnin ja palvelun laadun määrittämistä omana toimintana. Sosiaali- ja terveysterveystyöissä lainsäädäntö ja erilaiset lupakäytännöt kuitenkin ohjaavat vahvasti toiminnan toteuttamista.

Järjestöjen ohella myös julkinen sektori voi toimia palvelun tuottajana ja osallistua kilpailutukseen tasavertaisesti. Kunnalliselle toimijalle tilanne palveluntuottajana ja palveluiden kehittäjänä on sama kuin järjestöillä. Tämä muutos mahdollistaa aiempaa paremmin eri toimijoiden verkostoituessa kehittämistyön, johon kukin toimi-

ja tuo mukanaan osaamisensa ja kokemuksensa. (Pelkonen 2005, 49–51.) Molemmissa sektoreilla on mahdollisuus oppia toisiltaan.

Sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen toiminnan tukemisessa Raha-automaattiyhdistyksen tuki on yhteiskunnassamme merkittävää. Raha-automaattiyhdistys valvoo Suomessa uhkapelitoimintaa ja jakaa tuloksestaan urheilun, tieteen ja taiteen tukemiseen avustuksia. Vuosittain useiden eri toimijoiden kehittämistyötä tuetaan RAY:n julkisella rahoituksella. Järjestöt ovatkin RAY-rahoitusten turvin uusien toimintamallien ja eri toimijoiden yhteistyön kehittämisessä edelläkävijöitä. Sosiaali- ja terveystyöjärjestöt kokevat kehittämisen ja uusien innovaatioiden tuottamisen yhdeksi merkittävimmistä tehtävistään. (Vuorinen ym. 2004, 13–17.)

Järjestöjen toteuttamilla projekteilla on sosiaali- ja terveystyöpalveluissa erilaisia kohderyhmiä. Nuorisoon kohdistuneissa projekteissa nuorten monimutkaistuneet tilanteet ja perinteisten tukipalveluiden riittämättömyys ovat luoneet järjestöjen ja projektien tuottamalle palvelulle sosiaalisen tilauksen. Erilaiset järjestöt ja projektit ovat kokeneet haasteena nuorten ongelmalliseen tilanteeseen mahdollisimman nopean reagoimisen. Varhaisella reagoimisella nuoren syrjäytymiskehitykseen voidaan vaikuttaa. (Suikkanen 2004, 25.)

Projektien toiminta sisällöllisesti on nuoren tukemisessa. Keskeisessä asemassa on nuoren epäedullisen tilanteen kehityksen pysäyttäminen ja mahdollisimman luottamuksellisen suhteen rakentaminen. Keskeisenä tavoitteena on nuoren oman motivaation herättäminen ja saada nuori ymmärtämään, että asioille on vielä korjaavia toimia tehtävissä. Kokemus siitä että välitetään ja hänestä huolehditaan mahdollistaa muutosprosessin toteutumisen. (Suikkanen 2004, 189.)

### **2.3 Lukkari-hanke**

Lukkari-hanke on vuosien 2010–2012 aikana toteutunut Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamana ja Nuorten Ystävät ry:n hallinnoimana peruskouluikäisille oppilaille kohdennettuna tukitoimina. Nuorten Ystävät ry on valtakunnallinen lastensuojelu- sekä erilaisia sosiaalisia tukipalveluita tuottava toimija, jonka hallinnollinen pääpaikka on Oulun kaupungissa. Nuorten Ystävät ry:llä on vank-

ka kokemus erilaisten hankkeiden ja projektien hallinnoimisesta ja toteuttamisesta. (Nuorten ystävät ry. 2015.)

Ensimmäisiä tunnusteluja uudenlaisen toiminnan toteuttamiseksi Nuorten Ystävät ry teki jo vuotta ennen Lukkari-hankkeen aloitusta. Oulussa toimivana yhdistyksenä Nuorten Ystäville Oulun kaupunki oli luonnollinen valinta kumppaniksi. Seinäjoki valikoitui Oulun ohelle osittain sattumankin kautta. Nuorten ystävien Seinäjoen toimipisteen työntekijä oli järjestösuunnittelijalle kertonut Seinäjoella olevan tähän ideaan sopiva koulu ja rehtori. Suunnittelijan yhteydenoton jälkeen Seinäjoki oli mukana ideaa toteuttamassa. Rahoitusta tuolloin ei kuitenkaan vielä saatu.

Seuraavalle vuodelle rahoitushakemusta tarkennettiin ja rajattiin käsittämään pelkästään Seinäjoen kaupungin yläasteikäisten peruskoulut. Nyt Ray-rahoitus saatiin ja Lukkari-hanke voitiin aloittaa. Etelä-Pohjanmaalla Lukkari-hanke toteutui yhteistyössä Seinäjoen kaupungin perusopetuksen 7-9 luokkia opettavien oppilaitosten kanssa. Kehittämisvaiheessa Seinäjoen yhteiskoululla oli toiminnan pääpaino ja se toimi ns. pilottikouluna.

## **2.4 Oppilaat joille kertyy paljon poissaoloja**

Hankkeen toteutuksen mallina Seinäjoella on osaltaan toiminut pirkanmaalaisilla yläkouluilla vuosina 2002–2004 toteutunut Koulumiete-projekti. Koulumiete-projektissa keskeisinä tavoitteina olivat oppilaan mielenterveyden edistäminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Koulumiete-projektissa kiinnitettiin huomiota koulussa poissaoloja kerryttävien oppilaiden syrjäytymiskehitykseen. Jo 10 % kuukausittainen eli kolmen koulupäivän poissaolo vaikuttaa oppilaan suoriutumiseen opinnoissaan heikentävästi. Koulumiete-projektissa keskityttiin varhaiseen puuttumiseen, johon pyrittiin kehittämään selkeä toimintamalli koulujen käyttöön. Projektin loppupäätelmässä kirjoittajat suosittelivat kaikille yläkouluille oman toimintamallin luomista poissaolojen seurantaan ja niihin puuttumiseen sekä poissaolevien oppilaiden varhaiseen auttamiseen. Koulumiete-projektissa projektityöntekijät toimivat tiiviissä yhteistyössä koulujen oppilashuollon henkilöstön kanssa. (Konu ym. 2004, 24–31.)

Seinäjoella kouluissa koettiin lisääntyneet poissaolot myös ongelmaksi ja tilanteeseen tarvittiin toimenpiteitä. Seinäjoen kouluilla on olemassa hyvä ja toimiva oppilashuollollinen tuki paljon poissaoleville oppilaille. Kuitenkin muutamien oppilaiden kohdalla toteutuneiden tukitoimien vaikutus koettiin riittämättömäksi ja siihen tarpeeseen Lukkari-hankkeen toiminta kohdistettiin.

## 2.5 Tukimuoto oppilaille

Oppilaiden saama tuki Lukkari-hankkeen avulla on myös kohdistettu niille nuorille, joilla syystä tai toisesta on kerääntynyt runsaasti poissaoloja tai myöhästymisiä. Runsaat poissaolot ovat vaikeuttaneet ratkaisevasti koulussa suoriutumista ja enustaneet nuorelle vakavaa syrjäytymiskehitystä. Ohjauksen tarvetta koetaan olevan eniten oppilaan opintojen solmukohdissa, joita syntyy poissaolojen vuoksi opinnoissa jälkeen jäämisessä. Lukkari-hankkeen kaltaisella tukimuodolla yhteistyössä kaikkien osallisten kesken pyritään saattamaan oppilas kohti hyväksytyä päämäärää. (Maikkola ym. 2004, 6.)

Lukkari-hankkeen toimintamuotona on ollut yhteistyö hankkeen, Seinäjoen yläkoulujen oppilashuoltotyön henkilöstön ja nuoren sekä tämän huoltajien kanssa. Hankkeen työpanoksesta on hankekaudella vastannut työpari, jonka kiinteä työpaikka on sijainnut Seinäjoen yhteiskoululla. Myöhemmin toimintamuotojen vakiinnuttua hankkeentoimintaa on laajennettu kaikille kaupungin yläkouluille ja Komiasti opintiellä -hankkeessa vielä Seinäjoen seudun ”Komiati” seutukuntaan.

Konkreettisia toimia oppilaiden tukemiseksi ovat olleet mm:

- kotikäynnit
- kasvatust keskustelut
- puhelinherätykset
- noutajakso
- palveluohjaus
- vanhemmille on toiminnan vakiinnuttua toteutettu mahdollisuutta vertaistapaamisiin.

Hankkeen toimintamallin kehittämistyössä koulut ovat toimineet hyvinä yhteistyötahoina. Hankkeen ja oppilaitoksen yhteistyöllä kehitettiin toimivat käytännöt, joiden pohjalta Nuorten Ystävät ry, haki Lukkari-hankkeen loputtua uutta rahoitusta

Raha-automaattiyhdistykseltä vuosille 2013 – 2017 Komiasti opintiellä - hankkeena. Alueellisesti toimintamuoto, jossa kouluun kaupungin järjestämiin ja lainsäädännön ohjaamiin julkisiin palveluihin integroituu yksityisen palveluntuottajan tai järjestön toteuttamaa toimintaa on ollut Lukkari-hankkeen muodossa uutta. (Lukkari-hankkeen loppuraportti 2013.)

### **3. Tutkimuksen teoria**

#### **3.1 Julkisen ja yksityisen palvelun kumppanuus**

Uuden tyyppisten kumppanuuksien syntyyn on Suomessa ollut vaikuttamassa Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) vuosina 2008–2011. Siinä linjattiin, että pyrkimyksenä oli rakentaa uudenlaisia julkisen, yksityisen sekä järjestöjen kumppanuuksia palvelujen tuottamisessa. Kataisen hallituksen vuonna 2011 linjaamat kuntakokojen suurentamistavoitteet ovat innoittaneet kuntia entistä aktiivisemmin palveluiden toteuttamiseen yhteistyössä järjestöjen- ja yksityisten palveluntuottajien kanssa. (Miettinen ym. 2012. 29.)

Sosiaali- ja terveystalvueluissa julkisen ja yksityisen palvelun yhteistyöstä on kokemuksia eri toimialoilta. Tilaaja-tuottaja -malli on hyväksytty osaksi palveluiden järjestämistä. Sivistyspalveluissa yksityisten palveluiden käyttö lähellä oppilasta ja tämän huoltajia tiiviissä yhteistyössä koulun oppilashuoltotoimien kanssa on uutta, eikä toimintamallista ole olemassa pitkäaikaista kokemusta. Koulut ovat vuosikymmeniä toimineet oppilaiden kasvatuskumppaneina huoltajien rinnalla ilman järjestötoimijoita. Lukkari-hanke ja sen mukanaan tuoma perinteisestä koulumailmasta poikkeava toimintakulttuuri ovat olleet uutta koulumailmassa.

#### **3.2 Tilaaja- tuottaja malli**

Iso-Britannian esimerkki on vaikuttanut suomalaisen sosiaalipolitiikan kehittymiseen. Keväällä 2010 Isossa-Britanniassa poliittinen valta siirtyi takaisin konservatiiveille. Koalitionhallituksen toiseksi kumppaniksi vaaleissa nousivat liberaalidemokraatit. Aiemman Labourin ja uuden konservatiivisen välimaastoon sijoittuvan hallituksen päätavoitteeksi muodostui kehittää uusi yhteiskunnallinen suuntaus. Sosiaali- ja terveyssektorilla julkisten palveluiden uudistaminen aloitettiin ottamalla mukaan toimijoita julkisen vallan ohella myös järjestöistä ja yksityisistä palveluntuottajista. Suuntauksen muutos aiheutti palvelukokonaisuuden muodostumisen epäselväksi. Julkinen sektori säänteli voimakkaasti toimillaan markkinayritysten toimintaa. Kilpailutuksessa suuret toimijat, jotka kykenivät toimimaan riskisijoituksillakin,

olivat vaarassa päästä monopoliasemaan pienten toimijoiden hävitessä tarjouksiltaan. Hallituksen tavoitteena oli palveluita markkinoistamalla ja vahvistamalla julkisen ja yksityisen yhteistoimintaa muovata kansalaisesta aktiivinen kuluttaja ja palveluiden käyttäjä. Vahvistamisen avulla tavoiteltiin kustannustehokasta palvelujärjestelmää, jossa kuluttajalla olisi aktiivinen rooli oman budjettinsa puitteissa. (Koskiaho 2014, 65–68.)

Julkisen ja yksityisen välisessä yhteistyössä palveluiden hankinnassa ja tuottamisessa käytetään tilaaja-tuottaja mallia. Kunnat turvautuvat nykyään enemmän vastuullaan olevien toimintojen tuottamisessa ostopalveluihin. Palveluita tuottavat enenevässä määrin erilaiset sosiaali- ja terveystalouden järjestöt sekä pienet yksityiset palveluntuottajat (Anttonen ym. 2013, 291). Palvelun aiemmin omana toimintanaan tuottanut julkinen sektori kilpailuttaa ja ostaa sen tilaaja-tuottajamallissa ulkopuoliselta yritykseltä, järjestöiltä tai vapaaehtoisorganisaatiolta. Palvelun hankinnassa kilpailutetaan eri palveluntuottajat. Kilpailutuksen perusteella kunta tai kaupunki päättää kenen kanssa ostopalvelusopimus määräajaksi tehdään. (Koskiaho 2008, 21.)

Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö on toimintamuotona sosiaali- ja terveyspalveluissa koettu toimivaksi ja se on vakiinnuttanut asemansa osana palvelujärjestelmää. Kilpailutus ja sen mukanaan tuomat määräaikaisten ostopalvelusopimukset ovat tuoneet mukanaan myös epätietoisuutta. Tuotteistaminen ja kilpailuttaminen eivät ole sosiaali- ja terveysjärjestöille, saati kunnille kilpailuttajina, olleetkaan selkeitä. (Karsio, 2011.) Koulumaailmassa tämän kaltainen toiminta on vielä suhteellisen uutta. Kunnat ja kaupungit toimivat perusopetuksen järjestäjinä. Opetus toteutetaan kouluissa ja oppilaitoksissa.

Osaltaan tilaaja-tuottaja mallin yleistymiseen Suomessa on ollut vaikuttamassa palvelurakenteen muutospainet. Mallilla on mahdollistettu aidosti uusien innovaatioiden toteutuminen palvelukenttään. Innovaatioiden toteutumisen ja kehittämisen lähtökohdat voivat vaihdella. Yhtäältä kyseessä voi olla asiakkaan ja palvelunkäyttäjän tarpeista lähtevä kehittäminen, mutta toisaalta myös palvelutuotteen ja organisaatioiden kehittämistarpeet. Muutospainet ja olosuhteet ovat vaatineet uudentyyppisiä kumppanuuksia. (Koskiaho 2008, 165–166.) Kumppanuus voidaan jakaa (Leppänen 2008. 34-35.) mukaan pääpiirteittäin kolmeen eri kategoriaan. Takti-

seen kumppanuuteen, jonka tavoitteena on prosessien päällekkäisyyksien ehkäiseminen. Strategiseen kumppanuuteen, jossa tavoitellaan tietopääoman yhdistämistä sekä operatiiviseen kumppanuuteen, jossa keskitytään valmiiden toimintojen vaihtoon verkostotyön jäädessä vähäisemmäksi.

Suomessa tilaaja-tuottaja -mallia on toteutettu sosiaali- ja terveystaloudissa kuntatasolla vuosituhannen vaihteesta alkaen. Kokemukset osoittavat toiminnasta tulleen läpinäkyvämpää kilpailutuksen ja siihen liittyvien laatutavoitteiden muodossa. Laadun ja hinnan, sekä tarkan tuotteistamisen ansiosta tilaajalla on parempi mahdollisuus selvittää ennakkoon, millaista palvelua saadaan yhteistyökumppanilta. Työ- ja asiakasprosessit tulevat uudella tavalla konkreettisesti näkyviksi. Kilpailutuksella ja avoimella palvelun laadusta tiedottamisella on myös näennäisesti mahdollistettu asiakkaalle palveluiden vertaaminen ja valinnanvapaus. Todellisuudessa julkinen valta tekee hankinnasta kuitenkin päätöksen kuluttajan puolesta säädellen toiminnan laadun ja palveluntuottajan. Julkinen sektori voi olla myös palveluntuottajan roolissa samoilla kilpailutussäännöksillä muiden palveluntuottajien kanssa. (Koskiahho 2008, 179–180.) Järjestöt kokevat kilpailutuksen vaikutuksen (Karsio 2011) mukaan jo olemassa olevien palvelurakenteiden rapautumiseen. Uusien palveluntuottajien voittaessa kilpailutuksia tilaajan kapean hankintalain tulkinnan seurauksena, koetaan pitkäkestoinen palveluiden kehittäminen hankalaksi.

Pohjoismaisessa hyvinvointivaltiomallissa julkisen sektorin sekä yksityisen palvelutuotannon ja kolmannen sektorin yhteistyötä kumppanuutena voidaan pitää ihanteellisena lähtökohtana. Esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä on lasten päivähoito, jossa kaikki toimijat tavoittelevat yhteistä päämäärää. Päämääränä kumppanuudella on hyvä ja toimiva päivähoito. Julkisen ja yksityisten kumppanuudella varhaiskasvatuksessa on lainsäädännön määrittämät puitteet, jonka ohjaamana varsinainen päivähoito toteutetaan eri toimijoiden ja vanhempien kanssa sujuvalla yhteistyöllä. Kolmas sektori sekä erilaiset järjestöt ovat olennainen osa palveluiden järjestämistä monituottajamallina sekä kumppanuustoimintana. Kuntien palvelutuotannon vähentäminen kustannusperusteisesti on luonut muun muassa päivähoitoon tarpeen toimintojen kehittämiseksi muiden toimijoiden kanssa. Toisaalta kuntien lainsäädännöllinen velvoite ohjaa yhteistyötä, jolloin kunta sanelee ylhäältä, miten järjestöjen on toimittava. (Koskiahho 2014, 41.)



### 3.3 Yhteistyö ja kumppanuus

Yhteistyöstä julkisen sektorin ja yksityisten palveluntuottajien tai järjestöjen kesken käytetään myös nimitystä public-private-partnership. Julkisen sektorin ja yksityisen yhteistyössä public-private-partnership jakoa määritetään (Tynkkynen 2009) mukaan julkisen edustaan poliittista valtiota ja yksityisen vapaita markkinoita. Tässä opinnäytetyössä Lukkari-hankkeen ja Seinäjoen kaupungin välisen yhteistyön voi tulkita public-private-partnership malliksi. Yhteistyön toteutumiseksi merkittävää on hankkeen rahoituspohja RAY-avustuksena, mikä tarkoittaa, että Seinäjoen kaupunki ei maksanut Lukkari-hankkeen toiminnasta. Seinäjoen koulujen ja Lukkari-hankkeen yhteistyö on toiminnan kehittämiseen liittyvää kumppanuutta, johon ei liity kilpailutuksia rahoituksen tullessa ulkopuolelta. Merkittävää on myös uudentyyppisen toiminnan kehittämisen idean syntyminen järjestöstä käsin. Seinäjoen peruskouluissa ideaan innostuttiin toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kumppanuutta kuvaa parhaiten (Leppänen 2008) vaihtoehtoista taktinen kumppanuus, jossa yhdistetään osaamiset ja tavoitellaan luottamusta osapuolten välille.

Kee ja Forrer (2012) toteavat, että onnistunut public-private-partnership edellyttää 1) julkisen sektorin poliittista ohjausta; 2) riittävää asiantuntemusta kumppanuuden suunnitteluun ja ohjaukseen; 3) julkisen palvelun moraaliala kaikilta julkisen sektorin toimijoilta; 4) mekanismeja, joilla osallistetaan kansalaisia päätöksentekoon ja 5) selkeää seuranta järjestelmää, jolla turvataan kuntalaisen tai kansalaisen etu. Kirjoittavat jatkavat, että mikäli nämä viisi toteutuvat, on public-private-partnership vartenotettava vaihtoehto järjestää julkisia palveluita.

### 3.4 Asiantuntijuus

Uudentyyppisen toiminnan kehittämisessä, etenkin kun toimijoina on kaksi erilaista organisaatiota, on organisaatioiden osaamisella yhteistyön toteuttamisessa roolinsa. Ammatillisuuteen ymmärretään kiinteästi liittyvän asiantuntijuus varsinkin asiakastyötä tekevien työntekijöiden vahvuutena. Yhteistyössä molempien organisaatioiden edustajien asiantuntijuus vahvistaa luottamusta ja syventää kumppanuutta. Jaettu asiantuntijuus hyödyttää yhteistyön molempia osapuolia ja asiakkaita.

Palvelujärjestelmän rakenteen muuttuminen asettaa asiantuntijuudelle uusia haasteita. Asiantuntijuuden ajatellaan olevan yksilön ominaisuus, jota voidaan kohdentaa suoraan asiakastyöhön. Kehittyneimmäksi asiantuntijuudeksi voidaan luokitella työntekijän laaja tietoperusta yhdessä vankan, vuosien työkokemuksen kautta kehittyneen ammatillisen kokemuksen kanssa. Tämänkaltainen vahva asiantuntija kykenee esimerkiksi antamaan hyvinkin tarkkoja ammatillisia selvityksiä, sekä lausuntoja omaan alaansa liittyen. (Launis1997, 122.)

Verkostotyön lisääntyessä kasvaa myös tarve uuden tyyppiselle asiantuntijuudelle. Vertikaalisuus kuvaa yksilökohtaista asiantuntijuutta. Asiantuntijuus on siinä yksilön henkilökohtaista kykyä ja ominaisuutta, joka on ikään kuin pystysuuntaisesti hyödynnettävää osaamista. Horisontaalinen asiantuntijuus taas pystytään jakamaan verkoston ja yhteistyökumppaneiden voimavaraksi. Vaikka termit vertikaalinen ja horisontaalinen asiantuntijuudessa voidaan käsittää toistensa vastakohtiksi, liittyy niihin paljon samankaltaisuutta. Samoja yksilön ominaisuuksia kyetään hyödyntämään molemmissa. Asiantuntijaorganisaatioissa on totuttu toimimaan vahvojen yksilösuoritusten pohjalta. Tämänkaltaisissa organisaatioissa horisontaalinen lähestymistapa asiantuntijuuden hyödyntämiseen voi tulla haasteeksi uudistettaessa toimintatapoja. Yksilösuorituksen ja yhteisöllisyyden välille voi muodostua työntekijän kannalta kuilu, jolloin työntekijä haluaisi lujasti pitää kiinni omasta asiantuntijuudestaan. Toisaalta oman asiantuntijuuden hyödyntäminen yhteistyön kehittämisessä nähdään tärkeänä. (Launis1997, 122–123.)

Moniammatillisuuden sekä kumppanuuden kehittämisessä uudet innovaatiot syntyvät monitasoisen verkoston ja yhteistyön lopputuloksena. Tilanne on käytännössä vastakkainen yksilön pelkäämän asiantuntijuuden menettämisen suhteen. Asiantuntijuus voidaan parhaimmillaan saada enemmän näkyviin verkostoissa, joissa samalla mahdollistetaan innovatiivinen vuorovaikutus eri alojen ammattilaisten kesken. (Launis 1997, 124.)

Peruselementit onnistuvalle kumppanuudelle ovat molempien osapuolten tietopääoma, kehitettävän toiminnan tuoma lisäarvo ja keskinäinen luottamus. Mitä enemmän ja avoimemmin tietopääomaa jaetaan osapuolten välillä, sitä hyödyllisemmäksi kumppanuus koetaan. Kumppanuuden lisäarvo muodostuu yhteisestä päämäärästä, sekä yhteisistä riskeistä. Luottamus perustuu avoimeen tiedonvaihi-

toon, joka on suhteessa saavutettuun lisäarvon määrään. Kumppanuudessa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Kumppanuus voidaan nähdä kaksoisriippuvuutena, joka ei edellytä kummaltakaan osapuolelta hierarkioiden tai toimintakulttuurin purkamista. Kumppanuus tasavertaisena ei tarkoita kummankaan arvoasetelman purkamista vaan paremminkin molemmat täydentävät toisiinsa. Molemmat osapuolet ovat tasavertaisessa asemassa toisiinsa nähden, mikä mahdollistaa uuden innovaation kehittämisen. (Ståhle ym. 2000, 26. 68.)

## 4. Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittävää millaisia ovat Lukkari- hankkeen onnistumisen kannalta merkittävät menestys- ja uhkatekijät? Hankkeesta saatujen kokemusten perusteella tarkastelen millaisena koetaan julkisen sektorin ja yksityisen toimijan kumppanuus, sekä yhteistyön tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet?

### 4.2 Aineisto

Opinnäytetyön aineiston keräsin haastattelemalla Lukkari-hankkeen toimintaan liittyneitä henkilöitä marras- ja joulukuussa 2014. Teemat haastatteluun eivät olleet tarkkaan rajattuja, mikä mahdollisti haastateltavien oman kokemuksen esiin saamisen tärkeistä ja merkittäviksi kokemistaan asioista. Tutkijalle tämä mahdollisti tarkentavien ja syventävien kysymysten tekemisen, sekä haastattelulle vapaamman toteutumisen ja haastateltavien kokemuksellisuuden esiin saamisen. (Hirsjärvi ym. 2001,108)

Aineiston keräämiseksi teemahaastattelun valinta on perusteltua, koska tutkittavana olevan Lukkari- hankkeen toiminnasta ei aiemmin ole vastaavaa tietoa kerätty. Tieto siitä mitä Lukkari- hankkeen aloitus- ja kehittämisvaiheessa todellisuudessa on tapahtunut, oli haastateltaviksi valikoituneilla toimijoilla. (Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

Haastateltavat valittiin Lukkari-hankkeen alkutaipaleen toimijoista yhteisessä tapaamisessa projektipäällikkö Rantamäen kanssa keväällä 2014. Haastateltaviksi valikoitui Lukkari-hankkeen projektipäällikkö, Nuorten ystävät ry:n järjestösuunnittelija, Seinäjoen yhteiskoulun rehtori ja koulukuraattori. Lisäksi haastattelin puhelimitse Kurikan yhteiskoulun rehtoria. Haastatellut henkilöt toimivat edelleen, yhtä lukuun ottamatta, nykyisessä Komiasti opintiellä- hankkeessa, joko yhteistyökumppaneina eri kouluilla tai työntekijöinä Komiasti opintiellä- hankkeessa. Kaikki suunnitellut haastateltavat suostuivat haastatteluun heihin puhelimitse yhteyttä

otettuani. Opinnäytetyön tekijänä oma kokemukseni tutkittavasta kohteesta välittyy työhön. Toimin ammatissani koulukuraattorina yhteistyökumppanina nykyiselle Komiasti opintiellä- hankkeelle. Kuulun myös jäsenenä hankkeen ohjausryhmään. Roolissani opinnäytetyön tekijänä olen toiminut siten, että tutkimuksen tekemisessä olen tietoisesti pyrkinyt rajaamaan pois kaikki ennako-oletukset Lukkari-hankkeen toimintaan liittyen ja olemaan avoin aineistosta nousevalle tiedolle.

Haastattelut toteutettiin pääosin haastateltavien työpaikoilla ja tilanteissa haastattelijana pyrin mahdollisimman keskustelemaan otteeseen varoen kuitenkin ohjaamasta haastattelua liikaa. Haastatteluissa kysyin teemoittain seuraavat kysymykset.

–mitä ovat mielestäsi Lukkari-hankkeen onnistumiseen vaaditut ja vaikuttavat tekijät?

-mitä koet kriittisinä tekijöinä?

-kerro oma näkemyksesi, miten Lukkari-hanke sai alkunsa?

-mitä eri tahoja onnistuneeseen toteutumiseen vaadittiin? Millaisena koet yksityisen palvelun ja julkisen palvelun yhteistyön?

Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse koska haastateltava on tutkimuksen toteutuksen hetkellä siirtynyt eläkkeelle virastaan. Ammattiroolini ja kollegiaalisuus haastateltaviin nähden verrattuna tilanteessa pelkästään opiskelijana oleminen toimivat haastatteluissa paremminkin haastattelijalle vahvuutena. (Hirsjärvi ym. 2001, 96-98). Haastattelutilanteessa kokemukseni koulumaailmasta antoi valmiuden pyrkiä toteuttamaan haastattelu tavoitellen yhteistä näkemystä haastateltavan kanssa. Tarkentavien ja epäoleellisten kysymysten osuutta pyrin haastatteluissa kokonaan välttämään. Haastattelutilanteen luotettavaa tunnelmaa edesauttaa, kun molemmat osapuolet tiedostavat mistä on kyse, kun puhutaan kouluun liittyvistä aiheista. (Hirsjärvi ym. 2004, 195).

### 4.3 Aineiston analyysi

Nauhoitin haastattelut, jonka jälkeen kuuntelin tallenteet läpi useaan kertaan tehden samalla muistiinpanot tärkeimmistä teemoihin liittyvistä asiayhteyksistä. Kuunteluiden jälkeen litteroin aineiston word tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnin toteutin siten, että haastatteluista kirjoitin puhtaaksi kysymykset ja vastaukset niiden sisältöä muuttamatta. (Hirsjärvi ym. 2001, 138).

Analysoin aineiston deduktiivis induktiivisesti sisällönanalyysillä. Deduktiivisesti eli ulkopäin, määrittyi yläluokkana menestys- ja uhkatekijät sekä kokemuksena julkisen ja yksityisen yhteistyö. Induktiivisesti eli aineistolähtöisesti muodostui alaluokiksi tutkimuksen tuloksissa myöhemmin ilmenevät aiheet. Aineiston kohtuullinen koko mahdollisti sisällönanalyysin toteuttamisen ilman tietoteknistä sovellusta. Teemahaastatteluiden kokonaiskesto oli 3 tuntia 7 minuuttia litteroituna tekstinä 22 sivua. (Tuomi ym.2002, 93-94.)

Deduktiivis induktiivinen analyysirunko muodostui tutkimuskysymysten teemoista Lukkari-hankkeen menestys- ja uhkatekijät sekä kokemus julkisen ja yksityisen yhteistyöstä. (Saikku ym. 2014, 9.) Ensimmäiseksi jaottelin litteroiduista haastatteluista omiin deduktiivisiin yläluokkiinsa tutkimuskysymyksen mukaiset lauseet ja asiakokonaisuudet listaamalla ne menestys- ja uhkatekijät, sekä kokemuksena julkisen ja yksityisen yhteistyö. Luokista ja suorista ilmauksista muodostin samankaltaisista vastauksista pelkistetyn ilmauksen, josta voitiin muodostaa induktiivisesti tarkempi alaluokka. Taulukko 1. (Tuomi ym. 2002, 95-99).

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä yläluokan ”Uhkatekijä” etenemisestä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Muistan alkuaikoina keskustelua kuinka koulumaailmaan hankkeen saaminen on haastavaa ja siihen liittyy monenlaisia, ongelmaakin.	Hankkeen saaminen koulumaailmaan.	Erilaiset toimintakulttuurit	Uhkatekijä
Tuleeko tästä mitään? Onko hankkeella liian eri vinkkeli toimintaan ja kuinka byrokraattiseksi yhteistyö muodostuu? Miten puolin ja toisin saadaan erilainen asiantuntemus yhdistettyä?	Asiantuntijuuksien yhdistäminen.	Toimintatapa	
Työntekijät hankkeessa ovat vahvoja kaikki omalla osaamisalueellaan. Kouluja on monta. Loppuun palaminen ei ole tarkoitus.	Työntekijöiden työskentelyn ohjaaminen ja rajaaminen.	Työntekijöiden työssä jaksaminen.	

#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus on toteutettu yleisesti hyväksytyjen eettisyys ja luotettavuus kriteereiden mukaan rehellisesti ja huolellisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli saada myös niiden henkilöiden ääni aidosti kuuluville, joiden ajatukset, tekemiset ja uhrauksetkin hankkeen toteutumiseksi ovat olleet osana toteutusta. (Komulainen 2013, 37.) Tulosten tarkastelussa ei voi välttyä siltä, että tutkijan oma ammatti koulumaailmassa vaikuttaa. Aineiston analyysissä on väistämättä tutkijan ammatti vaikuttanut merkityksien määrittämiseen. Vastauksien toistuvuutta tarkastellessa huolehdin täsmällisesti siitä, että sain aineistosta oleellisesti tärkeän tiedon käytettäväksi. Olen pyrkinyt roolissani toimimaan objektiivisesti aina välillä eettisesti reflektoiden ajatusmaailmaani. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218.)

Tutkimus on eettisesti toteutettu tässä ajassa ja ympäristössä niitä henkilöitä haastatteleamalla, jotka tämän Lukkari- hankkeen toteutumiseen ja kehittämiseen ovat kuuluneet. Tulosten toistettavuus samankaltaisten hankkeiden kehityskaarissa ovat verrattavissa toisiinsa. Koettu kumppanuus eri toimijoiden välillä sekä asiantuntijuus, ovat myös vertailukelpoisia keskenään. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218.)



## 5. Tulokset

Taulukko 2. Esitän tutkimuksen tulokset deduktiivisen yläluokan mukaisesti Lukka-ri-hankkeen menestystekijöinä, uhkatekijöinä ja kokemuksena julkisen sektorin ja järjestön kumppanuudesta järjestyksessä. Käytän mukana aineistosta suoria lainauksia. Suorilla lainauksilla avautuu tarkemmin lukijalle se into ja kokemusmaailma, jolla eri toimijat ovat hankkeen toteutukseen osallistuneet sekä induktiivisesti aineistosta esiin nousevat alaluokat.

Deduktiivinen yläluokka	Induktiivinen alaluokka
Menestystekijät	-ammattitaito -jaettu asiantuntijuus -onnistuneet henkilövalinnat --työn rajaaminen
Uhkatekijät	-erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen -liika neuvominen -työntekijöiden työssä jaksaminen -erilaiset käytännöt kouluilla poissaoloihin puuttumisessa
Kokemus julkisen sektorin ja järjestön kumppanuudesta	-kehitetyn palvelun jatkon turvaaminen -poissaolojen seurantaan huomion kiinnittäminen tarkemmin

## 5.1 Lukkari-hankkeen menestystekijät

Menestystekijöistä tuloksena asiantuntijuus, hanketyöntekijöiden ammattitaito sekä onnistuneet henkilövalinnat koetaan tärkeimpänä onnistumisen mahdollistajana Kumppaneiden kokemana jaettu asiantuntijuus, sekä toisen osaamisen kunnioittaminen näkyy luottamuksena.

Haastateltava 3: Sitten vielä tässä on tosi tärkeää se että työntekijät ovat ammattitaitoisia. He uskaltavat mennä koteihin ja sanoa lapselle ja nuorelle rajoja. Se että ammattitaito ja yhteistyötaidot ovat hyviä.

Haastateltava 4: Se tosiasia on, että kyllä hankkeen ne työntekijät tekee, ei siitä mihinkään pääse. Vaikka kuinka yrittää itse jotain niin kyllä ne hanketyöntekijät loppu viimeksi määrittää mikä se hanke on. Ohjata voi mutta sieltä ja niiltä se osaaminen tulee.

Haastateltava 3: Niin ja kun työntekijöillä työote ei ole syyttävä, että ettekö te saa sitä ja niin, vaan paremminkin kannustava. Autetaan, kattotaan ja pistetään se nuorikin huomaamaan, että hänelläkin on vastuu. Vanhemmatkin aktivoituu yhteistyöhön.

Haastateltava 4: Ensimmäinen ratkaiseva on se kun haetaan työntekijöitä. Meillä pitää olla tosi hyvät tyypit työtä tekemään. Sieltä tulee se yhteistyö.

Yhteistyön ja kumppanuuden avulla toteutettu palvelun kehittäminen yhdessä palvelun oikea-aikaisuuden ja toimijoiden tahtotilan kanssa antoivat kehittämiselle hyvän lähtökohdan. Tämä koetaan hankkeen onnistumisen mahdollistajana. Public-private-partnership yhteistyön määritelmän piirteet ovat selkeästi vastauksista myös luettavissa. vrt. (Kee & Forrer 2012) Onnistumiseen on ratkaisevasti vaikuttanut myös toimijoiden toistensa tunteminen ennalta.

Haastateltava 2: Tunsin entuudestaan yhteistyökumppanin ja tiesin, että yhteistyö on sujuvaa ja toisiaan kuuntelevaa, sekä kunnioittavaa. Suunnittelussa oltiin mukana meidän tarpeista ja haistoin heti, että

tästä yhteistyöstä on hyötyä kaikille. Se, että hankkeelle on osunut hyvät työntekijät, joilla on yhteistyötaitoja on ensiarvoisen tärkeää kun persoonalla näitä hommia tehdään. Myöskin koteihin päin.

Haastateltava 3: Se lähti kehittymään kun ajatus saatiin kasaan ja päädyttiin toimimaan yksilöön, eli oppilaaseen kohdistuvaan työskentelyyn. Ensimmäinen hanke vastaava aloitti koulun kanssa yhteistyössä rajauksen tekemisen. Siinä muodostui kuinka ja miten. Tällä hetkellä mietin, että tämä on mitä suurinta ennaltaehkäisyä ja mitä suurinta perheiden tukemista, juuri sitä mitä joka puolella nyt huudetaan.

Toiminnan onnistuminen on vaikuttanut yhteistyökumppaneiden toimintaan positiivisesti ja palvelu koetaan molempia hyödyttävänä kokemuksena. Haastateltavat kokevat myös nuoren ja tämän perheen hyötyneen saamastaan tuesta. Tuen saaminen nuorelle on koettu myös riittävän nopeana. Molemminpuolinen luottamus tekemiseen asiakkaan parhaaksi näkyy.

Haastateltava 4: Mun mielestä se, että mahdollisimman nopeasti toimitaan, ettei jäädä odottamaan ja miettimään liikaa.

Haastateltava 5: Kokemus on pelkästään positiivinen. Nuorille on hankkeesta apua ja koulun toimet ovat edelleen tilanteissa mukana. Oikeastaan antaa pelkästään lisäarvoa ongelmakohtiin.

Haastateltava 2: Ollaan silleen, että mitään muuta motivaatiota ei tarvittu. Jos vaan nähdään että jotenkin voidaan ongelmakohtia paikkaila ja nuoria auttaa. Kaikki toimijat oli heti samoilla linjoilla. Kun toiminta osuu oikeaan saumaan on sille perusteita olemassa.

Haastateltava 3: Kun ei ole mitenkään lähdetty rakenteita muuttamaan ja se on se, mikä hankkeen toiminnasta tekee tuloksellista. Tällainen auttaa ja antaa pohjaa jatkolle.

Haastateltava 2: Pieni osa on niitä, joille tämä nopean toiminnan joukko hankkeen muodossa on ollut hyvä lisä ja monta nuorta on saatu pelastettua. Pahimmillaan ilman hanketta olisi voinut mennä viikkoja

ennen kuin kuraattori olisi ehtinyt jututtaa, ehkä mukana olisi silloin jo sosiaalityökin.

Toiminnan rajaaminen ja tarkka palvelun tuotteistaminen nousevat aineistosta menestystekijöiksi muodostaen yhden tärkeimmistä induktiivisistä alaluokista. Tarkka työskentelyn rajaaminen on edesauttanut kumppanuuden aitoa toteutumista. Rajaamisella on välttytty kilpailutilanteilta ja väärinymmärryksiltä, sekä liian suurilta odotuksilta toista osapuolta kohtaan. Oleellista rajauksen onnistumiselle on myös se, että rajauksen tekeminen on tehty niiden toimesta, joilla on organisaatioissaan valta se tehdä. Rajausten ja sopimusten tekeminen sitoutuneesti päättävien tahojen toimesta, ovat Keen ja Forrerin (2012) mukaan yksi public-private-partnership yhteistyön onnistumiseen vaadittavista seikoista.

Haastateltava 2: Rajaus löytyi oikeastaan aika helposti kun ohjenuorana oli, että luokanopettajalle saadaan apuja kun omat keinot ei enää riitä. Se että toiminta on rajattua, niin on oikeastaan toimintaedellytys koko hankkeelle.

Haastateltava 3. Hankevastaavat ja rehtori ovat pitäneet huolta ja räjanneet hankkeen tekemisen. Se on hankkeen onnistumisen edellytyksiä.

Haastateltava 1: Kaikki hoitaa omat hommansa. Mä en ole mikään tuntien pitäjä tai kokeiden valvoja. Poissaolot on meillä ja piste. Me ei saada astua kenenkään tontille, eikä saa mennä kenenkään koulun työntekijän rooliin. Luottaa pitää vaan siihen, että jokainen hoitaa hommansa omalla kohdallaan.

Haastateltava 4: Jos koko ajan vetää taysillä, niin ei jää aikaa kehittämiseksi ja miettimiseksi. Mun mielestä tällaiset konkreettisen tason hankkeet, joissa jo alun alkaen ajatellaan ketä varten hanke on ja tehdään työ siellä asiakkaan kanssa. Rajaaminen on tärkeää. Me tehtiin jopa sossujen kanssa sopimus, ettei tehdä mitään päätöksiä nuoreen liittyen. Me ei haluttukaan mitään sellaista valtaa. Tehdään kaikki toiminta nuoren ja perheen kanssa vapaaehtoisesti. Pelataan avoimin kortein ja päätökset on jossain muualla. Se tekee luottamusta.

Lukkari- hankkeen toteuttamisen suunnitteluun panostaminen on ollut kannattavaa. Kun järjestötoimija on heti alussa huomioinut kaikkien toiminnan toteuttamisen kannalta tärkeiden odotukset on pystytty välttymään monelta ongelmalta. Kaikkien asiantuntijuuden hyödyntäminen siten, että kukaan ei koe menettävänsä asiantuntijuuttaan tai päätösvaltaansa on lopulta toimijoiden, sekä myös palvelua saavan asiakkaan etu. vrt. . (Launis 1997, 124.)

## **5.2 Lukkari-hankkeen uhkatekijät**

Uhkatekijöiksi Lukkari- hankkeen toteutumiselle koettiin haastateltavien taholta erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen, erilaiset toimintatavat, sekä Lukkari-hankkeen työntekijöiden jaksaminen kuormittavassa työssään usealla eri koululla. Näistä muodostuu induktiivisen yläluokan mukaiset uhkatekijät. Lukkari-hankkeen työntekijöiden toimenkuvan laajeneminen liiaksi ja työssä jaksaminen epäilytti koulun toimijoita myös. Uhkatekijää on pyritty ehkäisemään ennakkoon järjestämällä työntekijöille säännöllinen työnohjaus.

Haastateltava 1: Muistan alkuaikoina keskusteluja kuinka koulumaailmaan hankkeen saaminen on haastavaa ja siihen liittyy monenlaista, ongelmaakin. Kaikki eväät siihen, että meistä olisi tullut suurin piirtein koulunkäynninohjaajia, oli olemassa. Työntekijät hankkeessa ovat vahvoja kaikki omalla osaamisalueellaan. Esimiehenä joudun joskus rajoittamaan liian suurta intoa tekemiseen. Tekevät suurella sydämellä, joskus liikaakin. Loppuun palaminen ei ole tarkoitus.

Osalla tekijöistä oli huolena ennen toiminnan aloittamista pelko siitä, että Lukkari-hankkeen mukana tulee toiseen organisaatioon ohjeita, joita ei välttämättä siellä haluta kuulla ja yhteistyö vaikeutuisi sen vuoksi. Uuden toimijan mukaan tulo koulumaailmaan voidaan koulun toimijoiden taholta tulkita myös uhkana olemassa oleville rakenteille, sekä toimiviksi koetuille käytännöille. Epäily siitä, että koulun toimintaan syntyisi kaksi eri leiriä, jotka toimisivat toisistaan tietämättä, on ollut olemassa.

Haastateltava 5: Tuleeko tästä mitään. Onko hankkeella liian eri vinkeli toimintaan ja kuinka byrokraattiseksi yhteistyö muodostuu. Miten puolin ja toisin saadaan erilainen asiantuntemus yhdistettyä.

Haastateltava 3: Tää projekti toi käsipareja työhön ja he ovat toimineet yhteistyössä meitä kuunnellen. Muistan aiemmasta Kasteen kautta tulleesta hankkeesta. Mietin, että mikä tässä on, kun ei lähde toteutumaan. Ne tekivät suunnitelmia työnkuviin ja antoivat neuvoja. Muistan kuinka meidän väki oli näreissään, että joku tulee neuvomaan tietämättä käytännöstä tarpeeksi. Sellainen toiminta enemmänkin vain ärsyttää yhteistyökumppaneita. Kerran saatetaan tehdä toiveen mukaan mutta sitten jo unohtuu.

Toisaalta Nuorten ystävien kokemus muualla toteutuneista aiemmista hankkeista ja yhteistyön tekemisestä erilaisten kumppaneiden kanssa lievensi huolenaihetta jo alkumetreillä. Ennakkoon pelätty byrokraattisuus eri hallintojen välillä osoittautui turhaksi. Liiallisen opastuksen ja ohjeistuksen vaikutus, sekä ammatillisuuden väärintyyppinen korostaminen ”varpaille astuminen” olisi koulun toimijoiden aiemman kokemuksen kautta vaikuttanut yhteistyöhön kielteisesti.

Haastateltava 4: Sellaisiinkin hankkeisiin törmää ja meillä organisatiossakin on tehty se virhe, että mennään neuvomaan muita. Nykyiset hankkeet me kohdistetaan suoraan sinne ja sille, joka apua tarvitsee. Sen on huomattu toimivan kehittämisenkin kannalta paremmin. Tulaaan niin kuin eri kulttuurista, eikä olla koulumaailman experttejä.

Uhkatekijäksi koetaan myös aineistosta induktiivisesti nouseva alaluokka Lukkari-hankkeen kohteena olevien oppilaiden poissaolomäärien lisääntymisestä, sekä koulujen erilaiset käytännöt poissaoloihin puuttumisesta. Haastatelluista osa vastasi poissaolomäärän kysymykseen tämän hetken tilanteen mukaisesti, mikä tilanne on Komiasti- opintilla hankkeessa. Poissaolojen määrän tuntimäärän muutos on kuitenkin sikäli merkittävä ja huomattu jo Lukkari- hankkeenkin aikana, että päätin sen haastattelutilanteen väärinymmärretystä ajankohdasta huolimatta tuloksena esittää.

Haastateltava 1: Kompastuskiveksi saattaa muodostua se, että poissaolijoiden kohdalla ei ole kouluilla yhteistä linjausta. Jokainen koulu on erilainen ja se on haaste. Yhtenevät käytännöt kouluille, en tiedä onko se koskaan mahdollista. Rehtoreilla siihen on iso rooli.

Haastateltava 4: Poissaolomäärät on huolestuttavasti nousseet. Aiemmin puhuttiin työntekijöiden kanssa että 50-100 tuntia on sellainen määrä, millä tuki aloitetaan. Nyt se on 100-150 tuntia ja se on paljon se. Kouluilla on erilaista käytäntöä.

Uhkatekijäksi koettiin myös kuntien ja kaupungin yleinen taloudellinen tilanne ja ongelmalliseksi Lukkari- hankkeen kaltaisten toimijoiden rahoituksen toteuttaminen jatkossa. Kumppaneiden huolena on myös toiminnan hyödyllisyyden näkyväksi saaminen rahoituksesta päättävälle tahoille.

Haastateltava 2: Virkamiesjohdolta mielestäni kaikki tuki on olemassa. Toki, jos kaupungin taholta alettaisiin uusia virkoja tähän miettimään nykyisessä taloustilanteessa, niin siinä on haastetta eikä ole helppo toteutettava. Päättäjille täytyisi ehdottomasti puhua ja tietoa viedä siitä, mitä toiminnalla todellisuudessa säästetään.

Haastateltava 1: RAY- juurruttamisrahoitukseen meillä on mahdollisuus, se että saadaanko sitä, on toinen kysymys. Ottaen huomioon kaupungin taloudellisen tilanteen ja että punakynä ei viuhuisi, niin siihen on kova työ vielä tehtävä. Itse en haluaisi, että tämä hyvä hanke laitetaan pöytälaatikkoon. Hankkeen toivoisi jäävän jollainlailla elämään, ettei annettaisi hyvän asian kuolla. Tekemisen intoa on lisännyt aito asiakastyö ja vanhemmista, sekä nuoresta välittäminen. Samoin selkeä toimintamalli, koko ajan tietää mitä tekee ja saa keskittyä siihen minkä osaa. Näiden varaan voi tulevaisuutta rakentaa.

Haastateltava 3: En arvaa sanoa kun en tiedä jatkosta. Meillähän kaupungissa on taloudellinen tilanne heikko. Sen puolesta ei uskalla sanoa mitään. Toivon, että jotenkin hankemaailman kautta rahoitusta saadaan jatkettua.

Haastateltava 4: Miten paljon säästetään kun tehokkaasti voidaan aikaisessa vaiheessa asioihin puuttua. Miten niitä saadaan näytettyä päättäjille toteen, se onkin jo hankalampaa. Poliitikot ja päättäjät vaativat faktaa ja tarkkoja lukuja. Haastavaa on saada vakuuttavasti näytettyä hyöty toteen.

### **5.3 Julkisen ja yksityisen toimijan kumppanuus ja yhteistyö tulevaisuudessa**

Lukkari-hankkeesta saatujen kokemusten perusteella tulevaisuuden suunnittelun kannalta tärkeimpänä tutkimuksen tuloksena voidaan pitää mahdollisuudet uuden innovaation hyödynnettävyydessä. Tarve Lukkari-hankkeen kaltaiselle palvelulle koetaan konkreettisena, ja sen luonne matalan kynnyksen nopeana toimintana ymmärretään palvelujärjestelmää hyvin täydentäväksi toimintamuodoksi. Yksityisen ja julkisen kumppanuus koetaan luonnollisena yhteistyönä. Lisäarvoa Lukkari-hankkeen toiminnalle antaa myös viranomaisten antama palaute palvelun merkityksestä heidän näkökulmastaan.

Haastateltava 3: Kaupungin työpareina työskentelevät sossut kokevat, että hanke antaa lisäarvoa lastensuojelun arviointiin. Näyttö siitä mitä koulussa on tilanteelle tehty ja hanke niiden lisänä koetaan hyvänä.

Haastateltava 2: Opettaja voi turvata siihen, että yhteisön apu on heti oven takana kun omat keinot ei riitä. Valtaosalle kuitenkin koulun omat toimet riittävät.

Uudenlaisella kumppanuudella Lukkari-hankkeen ja oppilaitosten välillä koulumaailmassa on saavutettu hyviä tuloksia oppilaiden ja perheiden tukemisessa. Kumppanuus koetaan sujuvaksi yhteistyömuodoksi. Ehkäisevänä tukimuotona haastateltavat kokevat palvelun olevan yhteiskunnallisesti merkittävä säästömahdollisuus.

Haastateltava 4: Poissaoloista pitäisi puhua enemmän jo valtakunnallisestikin. Poissaolot on selkeä indikaattori josta puhutaan aivan liian vähän. Ne vaikuttaa nuoren kohdalla moneen asiaan. Se on aina merkki siitä että nuorella menee huonosti. Suomalaiset lapset on hy-



viä koulussa, mutta viihtyvät siellä huonosti. Kukaan ei tiedä mistä se johtuu, tiedetään että näin on, mutta miksi?

Haastateltava 3: Hyvää toimintaa. Uskon että tulevaisuudessa tähän suuntaan mennäänkin enemmän. Lastensuojelu jää aivan sinne, toivottavasti pienenevään määrään ja meille tulee lisää tällaista matalan kynnyksen toimintaa. Tätä tullaan tarvitsemaan jatkossakin.

Haastateltava 1: Valmista pakettia on helppo lähteä siirtämään laajemmin seutukuntaan. Perusmalli on olemassa ja sitä mitä tulee vielä mukaan, on pelkkää plussaa. Länsi-suomeen menen esittelemään tätä mallia. Kiinnostusta tuntuu olevan.

Hankkeen toiminta on myös vaikuttanut edistävästi koulun omiin käytäntöihin poissaoloihin puuttumisessa. Opettajien ja luokanvalvojen koetaan ottaneen paremmin kiinni poissaoloihin ja puuttumisessa on hyödynnetty tarkemmin koulun omia toimintamalleja. Lukkari-hankkeen mukaan tuleminen toimii siten tietyiltä osin myös kontrollin lisääjänä. Poissaoloihin ja niiden seuraamiseen liittyen vastuu on kannettu koulun henkilökunnan toimesta aiempaa paremmin. Edellisestä muodostuu selkeä induktiivinen alaluokka tutkimustulokseksi.

Haastateltava 3: Kuinka paljon meillä vähentyi myöhästelyt. Niihin saatiin tartuttua ja nyt myös luokanohjaajien on entistä tarkemmin puututtava poissaoloihin ja seurattava niitä. Ei voi katsoa läpi sormien.

Haastateltava 2: Opettajana, jos tiedät, että on mahdollisuus vielä tehdä jotakin kun omat keinot on käytetty. On paikka minne ohjata. Kuitenkaan ei mahdollistu, että voi liian nopeasti ulkoistaa ongelmaa hankkeelle, pestä kätensä.

Haastateltava 1. Poissaoloihin on puututtava, ei voi vain katsoa läpi sormien ja antaa asian olla.

## 6. Pohdinta ja johtopäätökset

Haastattelutilanteissa muodostui itselleni aikaisessa vaiheessa selkeä mielikuva yhteisen asian ympärille osuneista alansa ammattilaisista, joilla kaikilla yhdistävänä tekijänä oli intoa uuden toimintamallin kehittämiseen. Yhdistävää heille kaikille on myös pyyteetön halu auttaa elämässään sivuraiteelle ajautuneita nuoria. Haastattelutilanteissa oli huomattavissa aito innostuksen kokeminen uudelleen Lukkari-hankkeen alkuaikojä muistellussa. Lukkari-hankkeen onnistumisen kannalta tämä into ja halu saattaa toimintamalli osaksi koulun arkea, on ollut jo sinällään merkittävää. Ajankohta hankkeen toteuttamiselle on ollut otollinen ja sen hyödyllisyys on toimijoiden taholta nähty jo ennalta. Aineiston analyysin tulos tukee tätä mielikuvaa.

### 6.1 Uusi innovaatio kumppanuudesta

Lukkari-hankkeen elinkaarta voidaan kuvailla uusiin innovaatioihin suuntautuneena asiantuntijuutena. Asiantuntijuudella on pyritty purkamaan hierarkkiset rakenteet mahdollistaen samalla hankkeelle toiminnan kannalta elintärkeän paikan yhteistyölle. Sijoittuminen koulumaailman ja hankemaailman välimaastoon, on vaatinut vahvaa itseohjautuvuutta hankkeen työntekijöiltä. Rajat eivät ole muodostuneet organisaatioista, vaan ne on pikemminkin löydetty työn sisältöihin suuntautumalla. (Launis 1997, 127). Oppilaan avun tarve ja kaikkien yhteistoiminta tilanteen korjaamiseksi ovat mahdollistaneet Lukkari-hankkeen toiminta-alueen tarkan rajaamisen. Tilanteen kehittymistä on edesauttanut huomattavasti myös kumppaneiden toisiaan kunnioittava yhteistyö. Hankkeen onnistumisen kannalta sujuva yhteistyö ja innovaation kehityksen mahdollistaminen, on tärkeä menestystekijä. Kaisu Kuittinen summaa opinnäytetyössään onnistuneen kumppanuuden olevan parhaimmillaan moniammatillista, eri toimijoiden yhteistyötä kohti yhteistä päämäärää (Kuittinen 2012, 10)

Public-private-partnership –mallissa onnistunut yhteistyö sisältää Brinkerhoff ja Brinkerhoff (2011, 4) mukaan seuraavat:

- yhteisesti sovitut päämäärät
- yhteisesti sovittu ja konsensukseen perustuva päätöksenteko
- ei-hierarkiset ja horisontaaliset rakenteet ja prosessit
- luottamukseen perustuvat epämuodolliset suhteet sekä myös muodolliset suhteet
- synergiaetua tuottava kanssakäyminen
- jaettu vastuu tuotoksista ja tuloksista

Lukkari- hankkeen toimintamalli koulumaailmassa voidaan parhaimmillaan nähdä tulevaisuudessa aiemmin teoriaosassa mainitun päivähoidon kumppanuusmallin kaltaisena toimintana. vrt. (Koskiahho 2014, 41). Hyvä kumppanuus perustuu keskinäiseen luottamukseen. Toimivan yhteistyön rakentamiseksi paikallisesti sovitut yhteiset toimintamallit ovat olleet onnistumisen edellytys. Lukkari-hankkeessa olisi ollut epäilemättä ainekset erilaiseen lopputulokseenkin. Suojaavana tekijänä Lukkari-hankkeelle vahvimmin on vaikuttanut toiminnan riittävä rajaaminen sekä avainhenkilöiden vahva sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen.

Toimintamallit muodostuivat käytännön työskentelyssä lopulta varsin yksinkertaisiksi. Lukkari- hankkeen loppuraportin mukaan toiminta on ollut tuloksellista. Ne oppilaista, jotka tukitoimia ovat Lukkari- hankkeen toiminnan kautta saaneet, ovat siitä hyötyneet ja heidän syrjäytymiskehitykseensä on pystytty vaikuttamaan yhteistyöllä ratkaisevasti. Tukitoimista kieltäytyneitä on ollut yksittäisinä tapauksina. Heidät on ohjattu lastensuojelun palveluihin. Suurimmalla osalla mukana olleista nuorista koulunkäynti on onnistunut aiempaa paremmin. Toiminnan tuloksena merkittävä on myös hyvät kokemukset vanhempien kanssa tehdystä yhteistyöstä. Hanketyöntekijät ovat pystyneet tukemaan ja auttamaan murrosikäisten nuorten vanhempia heidän vaativassa kasvatustyössä. Tästä kertoo myös oppilaiden vanhemmille toteutuneet vertaistukiryhmät, jotka ovat hankkeen työntekijöiden mukaan olleet kokemuksena kannustavia työntekijöille. (Lukkari-hankkeen loppuraportti 2013).

Perusta tilaaja-tuottaja mallin toteuttamiselle on Lukkari-hankkeella luotu. Karsio (2011) toteaa, että tilaaja-tuottaja mallissa korostuu muutoksen ja innovaatioiden mahdollistaminen. Kumppaneiden hallintomalleilla ja päätöksillä luodaan toiminta-

kenttä muutoksen ja innovaation toteuttamiselle. Päätöksenteolla luodaan myös uudelle innovaatiolle altis ja vastaanottavainen ympäristö.

## 6.2 Onnistumisen avaimet

Haastatteluista ilmenee, oli organisaatio kumpi tahansa, että Lukkari- hankkeen työntekijöiksi on tehty onnistuneet henkilövalinnat. Yhteistyötä tekevien henkilö- kemioiden osuminen kohdalleen, on arjen kannalta sujuvuutta lisäävää. Lukkari- hankkeen ideointivaiheessa muutaman avainhenkilön löytyminen saman asian pariin on ollut osittain sattumaakin. Toisaalta voidaan olettaa, että hyvän ajatuksen ja uuden palvelun toteuttamiseen on käytetty henkilökohtaisia tietoja ja ennako- oletuksia tiettyjen henkilöiden sopivuudesta. Nämä henkilöt on tarvittu tämän hankkeen alulle saattamiseen. Tilanne voisi olla myös henkilöiden suhteen päin- vastainen, mistä keskustelimme haastateltava olleen järjestösuunnittelijan kanssa varsinaisen äänitetyn haastattelun jälkeen. Hyvän idean toteutuksen voi halutes- saan kaataa yksikin henkilö, joka sattuu olemaan johtavassa asemassa organisaa- tiossaan.

Lukkari- hanke toteutettuna hallitusti ensimmäisessä vaiheessa vain yhdellä kou- lulla, on jälkeinpäin tarkasteltuna ollut hyvä ratkaisu. Toimintamallin valmiina siir- täminen Seinäjoen kaupungin muille kouluille jo toimivaksi huomattujen käytäntö- jen avulla, on yksi tärkeistä menestystekijöistä. Edelleen toimintamallin hiouduttua laajentuminen seutukuntaan on voitu toteuttaa hallitusti. Keskenäisen mallin siir- täminen olisi pahimmillaan kadottanut hankkeen työskentelystä perusajatuksen. Lopputulos olisi epäilemättä vaikuttanut negatiivisesti siihen auttavaan perustyö- hön, mitä on hankkeessa kyetty nopeasti tekemään suoraan oppilaan ja tämän perheen lähellä.

Tommi Huosianmaa (2012) toteaa opinnäytetyössään ”Lukkari-hanke koulutielle herättämässä” että koulun henkilökunta on opinnäytetyön haastatteluissa todennut sanan ryhti, kuvaavan hyvin hankkeen toimintaa. Huosianmaan mukaan myös hankkeen nopea reagointi tilanteisiin saa henkilökunnalta kiitosta, samoin toimin- tamallien hyödynnettävyys.

Matalan kynnyksen toiminta sekä nopea vastaaminen oppilaan tarpeisiin voidaan nähdä myös onnistuneena yksilöllisenä asiakastyönä. Palvelupaketti on rajauksesta huolimatta riittävän joustava vastaamaan näihin tarpeisiin.

### 6.3 Haasteita jatkossa

Jokaisella koululla on erikseen määritetty käytänteet miten ja missä järjestyksessä poissaolijan tilanteeseen puututaan. Lukkari-hankkeen Projektipäällikön huoli siitä, että kouluilla ei ole poissaoloihin puuttumisessa yhteistä linjaa, on aiheellinen. Toimintakulttuurit kouluilla ovat erilaiset ja ne muodostuvat paljolti rehtorin ja opetushenkilökunnan toiminnan pohjalta. Millaisia poissaoloihin puuttumisen käytänteet aiemmin ovat olleet, vaikuttavat vahvasti päätökseen milloin nuori ohjataan hankkeen palvelun piiriin. Hetken määrittämiseen vaikuttavat myös yksittäiset seikat, kuten oppilaan opillinen tilanne, ja koulun arvio siitä miten paljon myöhästymiset tai poissaolot vaikuttavat opinnoissa suoriutumiseen. Myös poissaolojen syyt vaikuttavat. Jos poissaolojen kokonaismäärästä osa liittyy sairauteen tai muuhun hyväksyttävään syyhyn, on tilanne harkittava erikseen. Oppilaalla voi olla huomattavan paljon poissaoloa koulusta, mutta osaan niistä saattaa löytyä hyväksyttävä selitys. Tällöin on arvioitava poissaolojen syiden perusteella hetki, jolloin on oikea aika hakeutua Lukkari-hankkeen palvelun piiriin. Tuntimääräisen yksiselitteisen rajan määrittäminen palvelun aloittamiselle on hankalaa, eikä ehkä järkevää, sillä tarkalla tuntimäärällä oppilaat asetettaisiin eriarvoiseen asemaan. Koulun ja oppilashuollon henkilöstön rooli on keskeinen kun mietitään Lukkari-hankkeen palveluun turvautumista. Tulevaisuuden haasteena onkin poissaoloihin liittyvien käytänteiden yhtenäistäminen ja seuranta, mitä aiemmin toteutetussa Koulumiete-projektissa tuodaan esiin. (Konu ym. 2004, 39.)

Tutkijan omana kokemuksena alaikäisen oppilaan valinnan mahdollisuus olla menemättä kouluun, voi olla joissakin tapauksissa myös syrjäytymiskehityksen alku-soitto. Koulumaailmassa työskennellessä huomaa oppilaiden ongelmien kehittymisen. Syrjäytymisvaarassa ovat ne oppilaat, joilla opinnot eivät toteudu opetus-suunnitelmassa määritettyjen kriteereiden edellyttämällä tavalla. Hankalien tilanteiden muuttuminen oppilaalle ylitsepääsemättömän tuntuiseksi, on nykyisessä koulumaailmassa huolestuttavaa. Vastuu ja valinnanvapaus muuttuvat nuoren

kohdalla luovuttamiseksi. Tämän kaltaisessa tilanteessa olevalle nuorelle pahimmillaan kirkkaimpana ajatuksena on se, että yhteiskunta hänet tulevaisuudessa elättää ja huolehtii. Kyseessä on kuitenkin pieni osa oppilaita joille koulunkäynti näyttäytyy näin synkkänä. Lukijan on syytä huomioida, että tutkija toimii ammatissaan koulukuraattorina työn kohdistuessa valtaosin näihin tukea tarvitseviin oppilaisiin.

#### **6.4 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita**

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ovat yhteisten käytänteiden selvittäminen eri kouluille poissaoloihin puuttumisen suhteen. Samaa tuovat esiin ja peräänkuuluttavat vahvana suosituksena myös Koulumiete- projektin loppuraportin laatijat. (Konu ym. 2004, 26-28.)

Toinen mielenkiintoinen aihe olisi selvittää miten oppilaiden vanhemmat ovat kokeneet uuden toimijan mukaan tulemisen koulun ohelle yhteistyökumppaniksi. Oppilaiden oma kokemus Lukkari- hankkeelta saamastaan tuesta hyötynä myös mielenkiintoinen selvitettävä. Kolmantena mahdollisena aiheena olisi rahoituksen selvittäminen palvelulle jatkossa. Mikä toimijoista olisi järkevin vaihtoehto palvelun toteuttajaksi? Olisiko luonnollisin hallinnoija sosiaalipalvelut vai toteutuisiko hallinto paremmin sivistystoimen alaisuudessa? Ostetaanko mahdollisesti palvelu järjestöltä- tai yksityiseltä palveluntuottajalta ja voidaanko palvelu kilpailuttaa sekä voidaanko hankinnassa käyttää tilaaja tuottaja mallia?

Rahoituksen toteutuessa nykyisin RAY-tuella tilanne on toimijoiden kannalta helppo. Jatkossa kun rahoitukselle tarvitaan eri maksaja, voi tarpeelliseksi koettu palvelumuoto jäädä toteutumatta. Haastateltavat ilmaisivat toiminnan jatkuvuudesta huolensa. Varsinkin taloudellinen tilanne säästöpainaineen kunnissa ja kaupungeissa, koettiin toiminnan jatkumiselle uhkana. Poissaolevien oppilaiden tukemista ei loputtomiin voi tuottaa RAY:n yleishyödyllisellä avustuksella. Kuntapäätäjien ja johtavien virkamiesten tiedottaminen ja heidän tukensa saaminen rahoituksen toteuttamiseksi, on toiminnan jatkon keskeisimpiä haasteita. Public-private-partnership -mallilla toteutettuna yhteistyössä on kiinnitettävä huomiota sen sopimukseen ja toteutukseen. Siddiquee (2011) on todennut, että onnistuakseen public-

private-partnership -yhteistyö edellyttää ainakin seuraavia. Ensiksi sekä julkisen että yksityisen toimijan tulee realistisesti arvioida, mikä on toteutettavissa yhteistyöllä ja mikä ei. Toiseksi public-private-partnership pitää aina sisällään huomattavan määrän riskejä riippumatta tehdyistä sopimuksista. Nämä riskit tulee ottaa huomioon ja puuttua niihin ajoissa, jotta yhteistyö voisi onnistua. Kolmanneksi pelkkä sopimusten laatiminen ei riitä. Onnistuminen edellyttää luottamuksellista suhdetta ja yhteistyötä avaintoimijoiden kesken.

Prosessina tutkimuksen tekeminen lähellä omaa työkenttää on ollut antoisa ja mielenkiintoinen. Aikataulullisesti opinnäytetyön loppuun saattaminen oli haasteellinen, vaikka varasin siihen kaksi kuukautta opintovapaatakin. Oma roolini tutkimuksen tekijänä ja yhteistyökumppanina hankkeelle on sujunut luontevasti. Opintovapaa mahdollisti täydellisen keskittymisen tutkimuksen tekemiseen, eivätkä työkiireet sekoittaneet prosessia. Ohjaajaani kiitän pitkästä pinnasta venyneen toteutuksen osalta, sekä hyvästä ohjauksesta. Sisällönanalyysin toteutukseen saamistani hyvistä neuvoista kiitän vaimoani, jonka avustuksella opin tietämään mitä tarkoittaa deduktiivinen ja induktiivinen, sekä mikä on oleellista ja mikä epäoleellista tutkimuksen kannalta. Kiittää voin sydämestäni myös haastatteluihin osallistuneita.

## LÄHTEET

- Anttonen, A. Häikiö, L. Raitakari, S. 2013. Janus 4/ 2013. Matkalla muutokseen ja hyvinvointimarkkinoille.
- Arajärvi, P. 2007. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt palvelujen tuottajina. Teoksessa: Rantanen, M. (Toim.) Ilo toimia yhdessä. Uusia näkökulmia hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. ESR raportteja 20. Helsinki. Ruralia instituutti. 25.
- Brinkerhoff, DW & Brinkerhoff, JM. 2011. Public-private partnership: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. Public administration and development. 31, 2-14
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huosianmaa, T. 2012. Lukkari-hanke koulutielle herättämässä. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. (www-sivu) (viitattu 30.11.2014) Saatavana:  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43013/Huosianmaa\\_Tommi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43013/Huosianmaa_Tommi.pdf?sequence=1)
- Kangasluoma, L. Järjestösuunnittelija. Nuorten ystävät ry. Teemahaastattelu 9.12.2014
- Karsio, O. 2011. Verkostoja, hierarkiaa vai markkinointia? Kolmas sektori tilaaja-tuottaja malli ja hallinnan muutos. Tamperaan yliopisto. (www-sivu) (viitattu: 24.1.2015 ja 24.2.2015) Saatavana:  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82483/gradu04989.pdf?sequence=1>



- Kee, J.E. & Forrer, J. 2012. PPPs E-SCADs or Partners in Service? Public Integrity, 14(2), 193–202.
- Kuittinen, K. 2012. Onnistumisen edellytys on tarve, visio ja tie. Joensuun Perheentalon ohjausryhmän jäsenten näkemykset yhteistyökumppanuudesta, sen haasteista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu. (www.sivusto). (Viitattu 2.1.2015) Saatavana:  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50646/Kuittinen\\_Kaisu\\_2012\\_11\\_26.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50646/Kuittinen_Kaisu_2012_11_26.pdf?sequence=1) 10.
- Komulainen, K. 2013. Ruoka-allergisten pienten lasten äitien kuvauksia perheen elämänlaadusta. Tieteellinen artikkeli. Tutkiva Hoitotyö 11/ 2013. 37.
- Konu, A. & Gråsten-Salonen, H. 2004. Koulumiete-projekti. –koululaisten mielen-terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen Pirkanmaalla. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 8/2004. (www-sivu) (viitattu 14.12.2014) Saatavana: [https://www.google.fi/?gws\\_rd=ssl#q=koulumiete-projekti](https://www.google.fi/?gws_rd=ssl#q=koulumiete-projekti). 24-31. 39.
- Koskiahho, B. 2014. Kumppanuuden sosiaalipolitiikkaa etsimässä. Setlementtijulkaisuja. EU. 41. 65-68. 206.
- Koskiahho, B. 2008. Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Tampere. Vastapaino. 21. 165-166. 179-180.
- Launis, K. 1997. Teoksessa: Kirjonen, J. Remes, P. Eteläpelto, A. (Toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino. 122-123. 127.
- Leppänen, B. 2008. Kuntien ja yksityisten palveluntuottajien välinen kumppanuus Pirkanmaalla. (www-sivu) (viitattu 24.2.2015) Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78658/gradu02284.pdf?sequence=1>

Lukkari-hankkeen loppuraportti. 2013. Julkaisematon.

Maikkola, M. & Olkkonen, T. 2004. (Toim.) Tuella ja taidolla. –ohjauksella energiaa opintopoluille. Oulu. Yliopistopaino. 6.

Miettinen, S. Junnila, M-L. Lehto, J. 2012. THL-Raportti 42/2012. Artikkelissa: Kohti tilaaja tuottaja toimintatapaa. (www-sivu)(viitattu 24.1.2015) Saatavana:  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90822/URN\\_ISBN\\_978-952-245-680-9.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90822/URN_ISBN_978-952-245-680-9.pdf?sequence=1)

Niemelä, P. Kurikan yhteiskoulun rehtori. Puhelinhaastattelu 10.12.2014.

Noponen, J. Seinäjoen Yhteiskoulun rehtori. Teemahaastattelu 3.12.2014.

Nuorten Ystävät ry. (www-sivu) (viitattu 20.1.2015). Saatavana:  
<http://www.nuortenystavat.fi/>

Pelkonen, M. 2005. Teoksessa: Särkelä, R. Tiippana, P. (Toim.) Hyve-projektista pysyvään kehittämiskumppanuuteen. Saarijärvi. Gummerus kirjapaino Oy. 49-51.

Perusopetuslaki 21.8.1998/628 [www-sivu] [viitattu 29.12.2014] Saatavana:  
[http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628?search\[type\]=pika&search\[pika\]=perusopetuslaki](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628?search[type]=pika&search[pika]=perusopetuslaki)

Rantamäki, H. Projektipäällikkö. Komiasti opintiellä- hanke. Teemahaastattelu 19.11.2014.

Saikku, P. Kokko, R-L. 2012. Kuntoutuksen käytännöt Paltamon työllisyyskokeilussa. Kuntoutus 4/ 2014. 9.

- Siddiquee, NA. 2011. Rhetoric and Reality of PublicPrivate Partnerships: Learning Points from the Australian Experience. *Asian Journal of Political Science* 19(2), 129–148.
- Sosiaalibarometri 2014. (www-sivu)(viitattu 20.1.2015) Saatavana: <http://issuu.com/soste/docs/sosiaalibarometri2014>
- Suikkanen, A.2004. (Toim.) Homma hanksaan. Nuorten kuntoutuskokeilun arviointi. Helsinki. Edita Prima Oy. 25. 189.
- Stähle, P. Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo. WS Bookwell Oy. 26. 68.
- Särkelä, R. 2005. Teoksessa: Särkelä, R. Tiippana, P. (Toim.) Hyve-projektista pysyvään kumppanuuteen. Saarijärvi. Gummerus kirjapaino Oy. 16-17.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Tynkkynen, L-K. 2009. Mahdollisuuksien ikkunaa etsimässä. (www-sivu) (viitattu 24.2.2015) Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80930/gradu03804.pdf?sequence=1>
- Vaissalo, T. Seinäjoen yhteiskoulun kuraattori. Teemahaastattelu 3.12.2014
- Vuorinen, M. 2004. (Toim.) Paikkansa pitävät. Sosiaali- ja terveysjärjestöt paikallisina toimijoina. Saarijärvi. Gummerus kirjapaino Oy. 13-17.

