

Rikosseuraamusalan ohjelmatyön linjaukset

Yhteenveto rikosseuraamusalan ohjelmatyön linjauksista	2
Johdanto	4
1. Ohjelman käsitteestä	5
1.1 Mitä ohjelma on	5
1.2 Teoreettinen viitekehys	5
1.3 Toimintaperiaatteet	6
2. Ohjelmien toteuttaminen.....	7
2.1 Ohjelmamuodot.....	7
2.2 Ohjelmien akkreditointi	8
2.3 Ohjelmien implementointi ja ohjelmaintegriteetti	8
2.4 Ohjelmien käyttöönotto asiakastyön, johdon ja organisaation kannalta.....	10
3. Linjaukset.....	11
3.1 Ohjelmatyö ja siinä noudatettavat periaatteet	12
3.2 Ohjelmien implementointi	13
3.2.1 Hallinto- ja organisaatiotaso.....	13
3.2.2 Henkilöstö- ja asiakastaso	14
3.2.3 Yhteenveto	15
Lähteet.....	17

Yhteenveto rikosseuraamusalan ohjelmatyön linjauksista

Ohjelmat:

1. Vuonna 2010 kaikki rikosseuraamusalalla käytettävät ohjelmat ovat käyneet läpi akkreditointimenettelyn ja ohjelmat edistävät tutkitusti asiakkaan muutosta rikoksettomaan elämään.
2. Ohjelmatyön vaikuttavuuden arvioimista kehitetään. Vaikuttavuuden tutkimisen edellytyksenä on, että kirjaukset asiakastietojärjestelmiin (VATI ja TYYNE) tehdään huolellisesti.
3. Ohjelmat ovat strukturoituja, aikataulutettuja ja ne toteutetaan käsikirjan mukaisesti.
4. Ohjelmat kohdennetaan määritellyin kriteerein valikoiduille asiakkaille.

Tulosohjaus:

1. Rikosseuraamusvirasto tekee yhdessä Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen kanssa pitkän aikavälin suunnitelman ohjelmatyön toteuttamisesta. Valtakunnallinen suunnitelma täsmentyy aluevankiloissa, vankiloissa ja aluetoimistoissa tehtävissä ohjelmatyön suunnitelmissa. Suunnitelmissa tehdään kartoitus ohjelmatyön nykytilanteesta ja määritellään asiakaskunnan tarpeista lähtevä ohjelmatyön tavoitetilan kuvaus. Suunnitelmassa arvioidaan henkilöstön osaamiseen liittyvät kehittämistarpeet, määritellään ohjelmatyön toteuttamisen edellyttämät taloudelliset resurssit ja työn organisointiin sekä työprosesseihin liittyvät muutostarpeet. Ohjelmatyön suunnitelma liitetään osaksi yksikön toimintasuunnitelmaa.
2. Ohjelmatyön pitkän aikavälin suunnitelmat ovat pohjana yksiköiden vuosittaiselle tulossopimukselle. Rikosseuraamusviraston, aluevankiloiden ja aluetoimistojen tulostavoiteasiakirjassa määritellään käytettävät ohjelmat, ohjelmien laatuun liittyvät tavoitteet sekä resurssit ohjelmatyön toteuttamiseksi. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen kanssa tehtävässä tulossopimuksessa varmistetaan, että ohjelmakoulutusta toteutetaan tarvetta vastaavasti.
3. Tulostavoitteet puretaan yksiköiden toimintasuunnitelmissa sekä tulos- ja kehityskeskusteluissa toiminnaksi.
4. Tulosraportoinnin yhteydessä yksiköt arvioivat ohjelmatyölle määriteltyjen tavoitteiden toteutumista ja tekevät ehdotuksia ohjelmatyön toimintaedellytysten kehittämistä.

Henkilöstö:

1. Huolehditaan ohjaajiksi koulutettujen työntekijöiden osaamisen kehittymisestä.
2. Määritellään ohjaajien rekrytointiin valintakriteerit, joiden perusteella valitaan koulutuksiin soveltuvimmat henkilöt. Ohjelmatyöskentelyyn voidaan valita henkilöitä eri henkilöstöryhmistä ja erilaisella taustakoulutuksella.

3. Rikosseuraamusalalla on toimiva ohjelmatyöntekijöiden perus- ja täydennyskoulutus. Ohjelmia toteutettaessa ohjaajien menetutuki on aina järjestetty.

4. Käytetään tarvittaessa henkilöstövoimavaroja yli yksikkö- ja organisaatorajojen.

Asiakas:

1. Varmistetaan, että oikeat asiakkaat valikoituvat oikeisiin ohjelmiin.

2. Ohjelmaan osallistuminen perustuu riski- ja tarvearvioon ja on osa rangaistusajan suunnitelman toteuttamista.

3. Asiakasta tuetaan ohjelman suorittamisessa. Tavoitteena on, että asiakas aina suorittaa ohjelman loppuun.

4. Vahvistetaan asiakkaan oppimia taitoja ja huolehditaan jatkumoista ohjelman suorittamisen jälkeen.

Johdanto

Vankeusrangaistuksen täytäntöönpanoa sekä ehdonalaisen vapauden valvontaa koskevat uudet lait astuivat voimaan 1.10.2006. Uusissa laeissa työn keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin, että täytäntöönpanolla tulee edistää rikollisesta elämäntavasta irtaantumista parantamalla rangaistukseen tuomittujen mahdollisuuksia kiinnittyä normaaliin elämään yhteiskunnassa. Tämä tapahtuu vahvistamalla tuomittujen elämäntaitojen taitoja sekä sosiaalista toimintakykyä, joissa tuomituilla on usein paljon puutteita. Erittäin yleisiä ovat päihdeongelmat. Myös asenteet, ajattelu- ja käyttäytymismallit sekä sosiaaliset sidokset saattavat altistaa rikoksiin.

Rikollisesta elämäntavasta irtaantuminen on kansainvälisessä tutkimuksessa todettu pitkäkestoiseksi prosessiksi. Siinä on kysymys henkilökohtaisesta kehitymisestä ja kypsymisestä ja siihen liittyvistä sosiaalisten siteiden muutoksista. Tämän prosessin käynnistämässä, ylläpitämisessä sekä tukemisessä tarvitaan siksi monia eri menetelmiä.

Ohjelmatoiminta on 1990-luvulta lähtien vakiintunut kansainvälisesti yhdeksi niistä menetelmistä, joilla pyritään edesauttamaan rikollisesta elämäntavasta irtaantumista. Suomi on seurannut kansainvälistä kehitystä ohjelmatoiminnassa. Nyt on kulunut noin kymmenen vuotta siitä, kun Suomessa otettiin käyttöön ensimmäiset ohjelmat. Ohjelmatoiminta on siitä lähtien lisääntynyt ja monipuolistunut. Samalla on lisääntynyt tarve pohtia ohjelmatoiminnan merkitystä ja kehittämistä. Tarvetta on kasvattanut myös ohjelmatoimintaan liittyvä kansainvälinen kanssakäyminen ja tutkimus, joka on viime vuosina lisääntynyt ja tuonut merkittävästi uutta tietoa ohjelmien käyttömahdollisuuksista ja rajoista.

Seuraavassa esitetään suuntaviivat sille, mikä on ohjelmatoiminnan merkitys seuraamusjärjestelmässä ja kuinka sitä tulisi toteuttaa ja kehittää kansainvälisen tutkimuksen valossa. Esityksen lähtökohdaksi on ajatus siitä, että ohjelmien käyttöönotto ja toteuttaminen ei ole pelkästään metodinen tai asiakastyön käytäntöihin liittyvä kysymys vaan se edellyttää koko organisaation ja sen eri toimintojen jatkuvaa huomioimista ja yhteensovittamista.

Asiakirja on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä luvussa käsitellään ohjelmakäsitettä, siihen liittyviä periaatteita ja keskeistä teoriapohjaa sekä pohditaan sitä, mitä kriminologinen tutkimus on tuonut esiin rikollisesta käyttäytymisestä irtaantumisesta. Toisessa luvussa kuvataan tämän hetkistä ohjelmatoimintaa rikosseuraamusalalla sekä ohjelmien toteuttamiseen liittyviä käsitteitä ja periaatteita. Kolmannessa luvussa esitetään linjaus siitä, millaista ohjelmatoiminnan tulee olla rikosseuraamusalalla.

Maaliskuussa 2007 perustetun Rikosseuraamusalan ohjelmatoiminnan linjauksia käsitelleen työryhmän toimintaan ovat osallistuneet kriminaalihoitojohtaja Pauli Nieminen (puheenjohtaja), erityisasiantuntijat Outi Honka (15.6.2007 saakka), Vuokko Karsikas, Ulla Knuuti (15.6.2007 saakka) ja Henrik Linderborg sekä erikoissuunnittelijat Annamari Räisänen ja Tiina Vogt-Airaksinen Rikosseuraamusvirastosta. Työryhmään on kuulunut myös vankilanjohtaja Petri Niemelä Käyrän vankilasta, apulaisjohtaja Tarja Väisänen Kriminaalihoitolaitoksen Mikkelin aluetoimistosta sekä yliopettaja Nina Nurminen Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksesta. Työryhmä on kuullut Etelä-Suomen aluevankilan sijoittajayksikön johtajaa Anna Arolaa. Linjausasiakirjan ovat koonneet Henrik Linderborg, Nina Nurminen ja Vuokko Karsikas.

1. Ohjelman käsitteestä

1.1 Mitä ohjelma on

Kansainvälisessä tutkimuksessa on todettu, että seuraavat tekijät ovat ohjelmatoiminnalle tunnusomaisia (Andrews & Dowden 2006; Bonta 2002, Dowden & Andrews 2004, Dowden & Serin 2001; Lipsey ym. 2001):

1. Ohjelman tulee perustua selkeälle muutosmallille, jonka on todettu tieteellisellä tutkimuksella vaikuttavan rikollista käyttäytymistä ylläpitäviin kriminogeenisiin tekijöihin.
2. Ohjelman taustalla oleva teoramalli on useimmiten kognitiivis-behavioraalinen, koska sen on todettu parhaiten vaikuttavan kriminogeenisiin tekijöihin.
3. Ohjelmat ovat strukturoituja ja aikataulutettuja ja ne perustuvat käsikirjaan.
4. Ohjelmat on kohdennettu tietyin kriteerein valituille asiakasryhmille.

Edellisen perusteella ohjelma voidaan määritellä seuraavasti:

Ohjelmalla tarkoitetaan selkeälle muutosmallille perustuvaa, strukturoitua ja aikataulutettua sekä tieteellisin menetelmin arvioitavissa olevaa toimintaa, jolla vaikutetaan rikollista käyttäytymistä ylläpitäviin kriminogeenisiin tekijöihin. Tällaisia tekijöitä ovat täytäntöönpanon alussa tai myöhemmin todettu uusimisriskin taso sekä rikolliseen käyttäytymiseen muuten liittyvät asenteet ja ajattelu- ja käyttäytymismallit. Ohjelmat on suunnattu näiden tekijöiden perusteella valituille asiakasryhmille.

Ohjelmien lähtökohtana on niiden oikea-aikainen kohdentaminen rikollista käyttäytymistä ylläpitäviin tekijöihin. Ohjelmien tarkoituksena on vaikuttaa motivoivasti ja kuntouttavasti niin, että ne yhdessä muiden toimenpiteiden kanssa edesauttavat rikollisesta elämäntavasta irtaantumisen prosessissa. Tarkoitus on ohjelmatyön avulla antaa asiakkaille ja vangeille tiedollisia sekä taidollisia välineitä rikollisten käyttäytymismallien ja asenteiden muuttamista varten.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Ohjelmien yhteydessä käytetään käsitettä kognitiivis-behavioraalinen, jolla tarkoitetaan ajattelun, tunteiden ja toiminnan sekä ympäristön välistä vuorovaikutusta. Kognitiivis-behavioraalissa teoriassa käyttäytyminen ohjautuu ihmisen tietoisuudessa tapahtuvien kognitiivisten prosessien kautta. Kognitiivis-behavioraalisten ohjelmien periaatteena on siis käyttäytymiseen vaikuttaminen ajatteluun vaikuttamisen kautta. Lähtökohtana on sosiaalisesta oppimisteoriasta peräisin oleva ajatus siitä, että rikollinen käyttäytyminen on oppittua ja siitä voi myös oppia pois. (Wilson et al. 2005)

1.3 Toimintaperiaatteet

Ohjelmien toteuttamista koskevia periaatteita ja suosituksia on kehitetty ja muokattu sitä mukaa, kun kokemuksia ohjelmien toteuttamisesta ja toimintaan liittyvistä ongelmista on kertynyt. Seuraavassa on esitetty tiivistäen kolme sellaista periaatetta, jotka on tutkimuksin todettu keskeisiksi ohjelmien oikeassa kohdentamisessa. (esim. French & Gendreau 2006; Matthews ym. 2001; Taxman & Thanner 2006)

Uusimisriski

Ohjelmat tulee ensisijaisesti kohdentaa asiakkaisiin, joiden kohdalla uusimisriski arvioidaan korkeaksi. Mitä enemmän rikollista käyttäytymistä ylläpitäviä tekijöitä on, sitä korkeampi uusimisriski on. (Andrews 2000, 2006; Bonta 2000, 2002; Gottfredson & Moriarty 2001; Lowenkamp ym. 2001; Wormith & Olver 2002))

Tarve

Tarpeella tarkoitetaan niitä puutteita rikosentekijän elämäntavassa, ajattelussa ja käyttäytymisessä, jotka ovat johtaneet rikollisuuteen. Lähtökohtana on ajatus siitä, että rikosentekijän pitää tulla tietoiseksi omaa rikollista käyttäytymistä ylläpitävistä ajattelu- ja toimintamalleistaan. Näiden tiedostaminen edellyttää myös, että rikosentekijä on lähtenyt kyseenalaistamaan omaa elämäntilannettaan ja käyttäytymistään. (Andrews 1989; Andrews ym. 2006; Dowden ym. 2003; Lowenkamp ym. 2001)

Kriminogeenisiä tekijöitä ovat seuraavat:

- rikollista käyttäytymistä tukevat arvot, asenteet, uskomukset ja ajattelumallit
- epäsosiaalinen ja rikosmyönteinen lähipiiri
- impulsiivisuus, huonot ongelmanratkaisutaidot, heikko itsekontrolli
- hallitsematon päihteidenkäyttö
- ongelmat perhe-elämässä, talouden hallinnassa, opinnoissa, työelämässä sekä vapaa-ajan käytössä

Vastaavuus

Vastaavuus voidaan käsittää sekä yleisenä että erityisenä vastaavuutena. Yleinen vastaavuus tarkoittaa tarkoituksenmukaisten ja tehokkaiden työmenetelmien käyttöä uusintarikollisuuteen vaikuttavassa työskentelyssä. Erilaisten työmenetelmien käytöllä voidaan myös lisätä asiakkaan osallistumismotivaatiota. Pysyvien käyttäytymismuutosten aikaansaaminen edellyttää usein uusien käyttäytymismallien harjoittelua.

Erityinen vastaavuus tarkoittaa niiden tekijöiden huomioimista, jotka edistävät tai estävät ohjelmaan osallistumista ja ohjelman suorittamista. Erityisen tärkeää on arvioida rikosentekijän motivaatiota ja sen merkitystä ohjelmaan osallistumiselle. Asiakkaan tulee olla aidosti motivoitunut ohjelman käymiseen. Motivaation arvioimiseen ja muutostyöskentelyyn on käytettävä riittävästi aikaa. Arvioinneissa tulee huomioida asiakkaan soveltuvuus kognitiivis-behavioraaliseen työskentelyyn, oppimisvaikeudet sekä kyky sopeutua ryhmätyöskentelyyn. Myös muut työskentelyä haittaavat tekijät tulee huomioida. (Bandura 1977; Bonta 2002; Andrews 2006; Andrews ym. 2006)

Vaikka rikollinen käyttäytyminen on monimuotoista, se on kuitenkin yksilöllistä. Ohjelmia kohdennettaessa uusimisriski, tarve ja vastaavuus on huomioitava kokonaisuutena suhteessa

asiakkaan tilanteeseen. Joskus saattaa olla niin, että korkean riskin asiakkailta puuttuu omakohtainen tarve ohjelmaan osallistumiseen. Tällöin tulee keskittyä muutostyöskentelyyn. Toisinaan matalan riskin asiakkailta saattaa olla tarve osallistua ohjelmaan. Tällöin tulee pohtia sitä, mistä tällainen tarve tulee ja onko riskiarvio tehty oikein. Yleisperiaatteena kuitenkin on, että ohjelmat tulee ensisijaisesti kohdentaa asiakkaisiin, joiden uusimisriski on arvioitu korkeaksi. (Andrews ym. 1990; Bourgon&Armstrong 2005; Dowden&Andrews 2004)

2. Ohjelmien toteuttaminen

2.1 Ohjelmamuodot

Ohjelma on yleisnimitys, jonka alla on erimuotoisia ja eri tarkoituksiin ja ongelmiin keskittyviä ohjelmia. Ne vaihtelevat muutosmalliensa, laajuutensa, menetelmiensä sekä tavoitteidensa suhteen. Yksi tapa luokitella ohjelmia on jakaa ne motivointi- ja vaikuttavuusohjelmiin. (Hollin & Palmer 2006)

Motivointiohjelmat ovat yleensä lyhytkestoisia. Motivointiohjelmissä pyritään lisäämään ja ylläpitämään muutosmotivaatiota sekä samalla motivoimaan asiakasta ryhtymään jatkotoimenpiteisiin elämäntilanteensa ja rikollisen käyttäytymisensä suhteen. Motivointiohjelmien tavoitte on tiivistettynä, että asiakas alkaa tunnistaa käytöksensä ongelmallisuuden, kyseenalaistaa tilanteensa sekä valmistella itseään muutospäätökseen (Hollin & Palmer 2006). Motivointiohjelmiin kohdentamisessa uusimisriski ei ole niin merkittävä tekijä kuin vaikuttavuusohjelmissä, koska motivointiohjelmissä pyritään herättämään muutosmotivaatiota jatkotyöskentelyyn.

Vaikuttavuusohjelmat ovat pidempikestoisia ja useat niistä ovat myös intensiivisiä. Ne on suunnattu asiakkaille, joiden kohdalla rikoksen uusimisriski on korkea. Ohjelmilla pyritään vaikuttamaan taustalla oleviin ajattelu- ja käyttäytymismalleihin. Uusimisriskin ja motivaation arviointi valittaessa asiakkaita ohjelmiin on tärkeää ohjelman onnistumisen kannalta. Motivaatioon tulee kiinnittää huomiota, koska ohjelman keskeyttäminen lisää uusimisriskiä. Vaikuttavuusohjelmien tavoitteena on siis saada asiakas tulemaan ensin tietoiseksi rikollista käyttäytymistä ylläpitävistä ajattelu- ja käyttäytymismalleistaan. Tämän jälkeen asiakasta autetaan arvioimaan uudelleen haitallisia ajattelu- ja käyttäytymismallejaan ja kehittämään niiden tilalle rikoksetonta elämäntapaa tukevia ajattelu- ja toimintamalleja. (Hollin&Palmer 2006)

Jako motivointi- ja vaikuttavuusohjelmiin tapahtuu keston mukaan siten, että motivointiohjelmat ovat kestoltaan yleensä alle 90 tuntia ja vaikuttavuusohjelmat yli 90 tuntia. Tuntimääräinen jako ei ole kuitenkaan ehdoton ja ensisijainen ohjelmien luokitteluperusta. Tärkeää on ennen kaikkea sen huomioiminen, mikä ohjelmien tarkoitus ja sisältö ovat. Esimerkiksi Suuttumuksen hallinta- ohjelma lasketaan lyhytkestoisuudestaan huolimatta vaikuttavuusohjelmiin. Myös ohjelmiin osallistumisen jatkuminen täytäntöönpanon vaiheesta toiseen mahdollistaa ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttamisen riittävän pitkään. (Hollin&Palmer 2006)

Motivointiohjelmat toteutetaan yleensä joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. Vaikuttavuusohjelmat ovat pääsääntöisesti ryhmämuotoisia.

Suomessa on tällä hetkellä käytössä enemmän motivointi- kuin vaikuttavuusohjelmia. Vaikuttavuusohjelmissä pyritään vaikuttamaan päihdeongelmiin, väkivaltaiseen käyttäytymiseen, suuttumuksen hallintaan, ongelmanratkaisutaitojen vahvistamiseen,

perheväkivaltaan sekä seksuaalirikoksiin. Päihdekuntoutusohjelmista vain harvat ovat yli 90 tunnin pituisia. Vankeinhoitolaitoksessa motivointiohjelmat on kohdennettu päihdeongelmiin ja sosiaalisen toimintakyvyn puutteisiin; myös lähisuhdeväkivallan arviointiin ja hoitoon motivoiva Move! on motivointiohjelma. Kriminaalihuoltolaitoksessa käytössä oleva Viisi keskustelua muutoksesta (VKM) on yleisempi muutosmotivaation käynnistämiseen ja tunnistamiseen tarkoitettu ohjelma.

2.2 Ohjelmien akkreditointi

Yleisenä periaatteena sekä vaikuttavuus- että motivointiohjelmien käyttöönotolle on, että ohjelmat on akkreditoitu eli hyväksytty. Tämä on kansainvälisesti vakiintunut käytäntö rikosseuraamusalalla. Akkreditoituilla ohjelmilla tarkoitetaan ohjelmia, joiden odotetaan tieteellisen tutkimuksen perusteella vaikuttavan uusintarikollisuuden vähentävästi, mikäli ne toteutetaan tarkoituksenmukaisella tavalla (McQuire 2001b).

Akkreditointi tapahtuu akkreditointimenettelyssä, jota varten on perustettu asiantuntijatyöryhmä. Tällainen ryhmä koostuu yleensä eri tieteenaloja edustavista yliopistojen tutkijoista ja professoreista, jotka kokoontuvat säännöllisin väliajoin. Akkreditoinnissa ohjelmat hyväksytään ja tarkastetaan niiden tieteellisten kriteerien mukaisesti, jotka ohjelman tulee täyttää suhteessa teoreettiseen taustaansa ja sen soveltamismahdollisuuksiin käytännössä. Kriteerit ovat yleensä samat kaikissa maissa. Läpäisyperiaatteena niissä on, että ohjelmien on todettu tutkimuksen avulla vaikuttavan uusintarikollisuuden ja sen taustalla oleviin tekijöihin. Tultuaan kerran akkreditoiduksi ohjelma voi olla käytössä muutaman vuoden. Sen jälkeen akkreditoitu ohjelma joudutaan tuomaan uuteen käsittelyyn. Syynä tähän menettelyyn on se, että ohjelmien vaikuttavuudesta saatava tutkimus tuo koko ajan uutta tietoa. Siksi ohjelmia tulee jatkuvasti arvioida uudestaan tämän tiedon valossa. (McQuire 2001b)

Akkreditoinnin tarkoituksena on luoda rikosseuraamusalalle käytännössä tehokkaiksi arvioitujen ohjelmien perusta. Suomessa toimintaohjelmien hyväksymis- eli akkreditointityöryhmä perustettiin vuonna 2002. Työryhmän koostumus noudattaa kansainvälistä käytäntöä. Se on tähän mennessä hyväksynyt 10 ohjelmaa.

2.3 Ohjelmien implementointi ja ohjelmaintegriteetti

Ohjelmien implementointi eli niiden liittäminen osaksi organisaation muuta toimintaa sekä ohjelmaintegriteetti eli ohjelman tarkoituksenmukainen toteuttaminen kytkeytyvät toisiinsa. Implementoinnilla tarkoitetaan siis kaikkia niitä eritasoisia organisatorisia käytäntöjä ja menetelmiä, jotka tulee huomioida ohjelman käyttöönotossa. Robert Holmberg ja Mats Fridell (2006, 8) määrittelevät implementoinnin seuraavasti:

Käsite implementointi kattaa kaikki sellaiset organisatoriset käytännöt ja järjestelyt, jotka joudutaan yhteensovittamaan, kun uusia menetelmiä ja uutta tietoa tuodaan jo olemassa oleviin toimintoihin. Se tarkoittaa myös sen varmistamista, että uusien menetelmien käyttöönottoa varten kehitetyt käytännöt ja järjestelyt ovat käytössä tarpeeksi pitkän ajan, jotta ne olisivat menetelmien ja tiedon juurtumisen kannalta tarpeeksi vaikuttavia.

Implementointi kattaa siis kaikki päätöksenteosta käytännön toimintaan ulottuvat strategiat, joita käytetään menetelmien ankkuroimiseksi ja niiden laadun varmistamiseksi.

Implementointi edellyttää siis sitä, että organisaation kaikilla tasoilla on varmistuttu sekä rakenteellisten että käytännön työprosesseihin liittyvien edellytysten olemassaolosta, kun ohjelmia juurrutetaan ja vakiinnutetaan osaksi organisaation muuta toimintaa. Näin ollen implementointi on myös osa laatutyöskentelyä.

Yllä olevassa määritelmässä lähdetään myös siitä, että organisaatiossa työn sisällöllinen ja sille puitteet luova hallinnollinen suunnittelu ja ohjaus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ”ylimmästä päätöksenteosta varsinaiseen työn suorittamiseen saakka”. Näin varmistutaan kaikilla tasoilla ohjelmien integriteetistä eli siitä, että ohjelmat voidaan toteuttaa käsikirjassa esitetyn teoreettisen muutosmallin mukaisesti.

Ohjelmaintegriteetti tarkoittaa siis sitä, että soveltamisessa noudatetaan niitä keskeisiä periaatteita ja menetelmiä, jotka tukevat muutosmallissa esitettyjen tavoitteiden saavuttamista. (McQuire 2005, 153) Donald Andrewsin ja James Bontan (2003, 323) mukaan ohjelmaintegriteetti voidaan määritellä seuraavasti:

Ohjelmaintegriteetillä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että ohjelmien toteuttamisesta vastaava henkilökunta tekee todellisuudessa sitä, mitä on aiottu.

Ohjelmaintegriteetin yhteydessä puhutaan myös käsittelyintegriteetistä (treatment integrity) (McQuire 2005, 153). Käsittely- tai toimintaintegriteetti viittaa ohjelman toteuttamisessa käytettäviin erityisiin menetelmiin ja tekniikoihin. Tässä yhteydessä käytetään myös nimitystä uskollisuus (fidelity) synonyymina integriteetille. Uskollisuus ei kuitenkaan tarkoita kirjaimellista pitäytymistä käsikirjan ohjeissa. Kysymys on enemmän uskollisuudesta ohjelman kantaville periaatteille.

James McQuire on Clive Holliniin (1995; sit. McQuire 2001a, 32) viitaten esittänyt edellisen perusteella monitahoisemman määritelmän ohjelmaintegriteetille. Määritelmässä huomioidaan ohjelmien toteuttamiselle välttämättömien organisatoristen edellytysten lisäksi se, mitä niihin sisältyvä menetelmällisyys vaatii.

Ohjelmien toteuttamisessa on tärkeää, että sitä varten on tarpeeksi tehtävään koulutettua henkilökuntaa ja muita resursseja. Henkilökunnan on oltava ohjelmien suorittamisen edellyttämällä tavalla sidottuja tähän tehtävään. Heidän on omaksuttava ohjelmien suorittamiseen tarvittavat menetelmät ja kyettävä järjestelmällisesti arvioimaan tekemäänsä työtä. Nämä tekijät muodostavat ohjelmaintegriteetin.

Ohjelmaintegriteetin kannalta tulee edellisen perusteella huomioida ainakin seuraavat tekijät:

1. Ohjelman toteuttamiseen on varattu riittävästi koulutettua henkilöstöä ja jatkuvuus työntekijöiden saatavuuden osalta on turvattu tekemällä pitkäjänteinen ohjelmatyön suunnitelma.
2. Ohjelmien toteuttamiseen rekrytoidaan sopivaa ja motivoitunutta henkilökuntaa.
3. Työaikajärjestelyt ja työn kohdentaminen mahdollistavat täysipainoisen ohjelmien toteuttamisen.
4. Työntekijöiden jatkuva koulutus on turvattu.
5. Työnohjaus ja metodituki ja samalla ohjelman laadunvarmistus on turvattu.
6. Työvälineet ja työskentelytilat ovat asianmukaiset.

7. Ohjelmien kohdentamista sekä sisällöllistä toteutumista seurataan.
8. Ohjelmatyö on liitettävä muihin täytäntöönpanon toimenpiteisiin ja sen on tarpeen mukaan jatkuttava täytäntöönpanon vaiheesta toiseen siirryttäessä.

2.4 Ohjelmien käyttöönotto asiakastyön, johdon ja organisaation kannalta

Hazell Kemshall ym. (2004, 171-172) ovat tarkastelleet ohjelmien sekä muiden menetelmien käyttöönottoa jakamalla sen yksityiskohtaisemmiksi kehittämishaasteiksi, jotka he liittävät asiakastyöhön, johtoon ja hallintoon sekä organisaatioon seuraavasti:

Työkäytäntöihin liittyvät haasteet

- Yksilölliset käytännöt. Tarve suunnitelmallisuuteen ja ennustettavuuteen sekä yhtenäisempiin työkäytäntöihin lisääntyy. Tämä koskee myös asiakastyön ohjausta.
- Asiakkaiden arviointi suhteessa ohjelmiin. Kyky tehdä oikeita arvioita ja käyttää monipuolisesti erilaisia arviointimenetelmiä sekä soveltaa näitä omaan työhön.
- Asiakkaiden motivointi sekä tukeminen pysymään mukana ohjelmissa. Tarve menetelmäosaamiseen sekä vuorovaikutuksellisen työn hallintaan kasvaa.
- Arviointikäytännöt, joilla taataan ohjelmaintegriteetti.

Johtoon ja hallintoon liittyvät haasteet

- Suorite- ja laadunhallinnan tarve kasvaa. Tarve objektiivisen ja tulostavoitteisen työskentelytavan istuttamiseen.
- Resurssien hallinta niin, että niitä käytetään tarkoituksenmukaisella ja ennustettavalla tavalla.
- Vaatimukset toiminnan laadun ja tehokkuuden varmistamiseksi.
- Tiedon hallinnan ja sen oikean käytön merkitys kasvaa organisaation päätöksenteossa sekä resurssien jaossa.
- Muutosprosessin tehokas hallinta.

Organisatoriset haasteet

- Palvelutuotannon logistiikan turvaaminen niin, että kaikki saavat tarvitsemiaan ohjelmia oikea-aikaisesti.
- Tukitoimet ohjelmien ja muiden interventioiden toteuttamisessa ovat oikea-aikaisia ja oikeassa paikassa.
- Viestintärakenteet toimivat hyvin. Tieto ohjelmista ja siitä, mitä se vaatii kaikilta organisaation toiminnassa mukana olevilta kulkee.
- Strateginen suunnittelu ja resurssien hallinta on kunnossa.
- Organisaatiolla on johtajuus- ja muutostrategia.

Edellä esitetty jaottelu auttaa hahmottamaan niitä eri prosesseja, joita koko organisaatiossa tulisi pohtia ohjelmatyötä suunniteltaessa. Yksittäisen työntekijän tasolla tarve yhdenmukaisiin käytäntöihin edellyttää oman työn kriittistä ja reflektiivistä arviointia ja

kykyä omien menetelmien ja ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Se edellyttää lisäksi työn sisällön monipuolista kehittämistä sekä arviointimenetelmien ja vuorovaikutuksellisten ja ryhmätyön menetelmien hallintaa. Tarve omien taitojen ylläpitoon ja päivittämiseen kasvaa.

Johdon ja muun hallinnon pääasiallisena tehtävänä on jatkuvalla seurannalla huolehtia siitä, että henkilöresurssien riittävyys on varmistettu samoin kuin ohjaajien mahdollisuus ohjata täysipainoisesti ohjelmia. Tehtäväkuvat on suunniteltava sellaisiksi, että ohjaajana työskentely on mahdollista.

Koko organisaation tasolla tulee huolehtia siitä, että organisaatiokäytännöt tukevat ohjelmatyön toteuttamista. Ohjelmien kohdentamista ja niiden sisällöllistä toteutumista seurataan dokumentoimalla ohjelmien toteutumista. Tämä luo edellytykset ohjelmien oikea-aikaiselle ja järjestelmälliselle käytölle henkilöstöresurssien sekä asiakkaiden kannalta. Tämä edellyttää asiakastietojärjestelmien kehittämistä siten, että jatkuva laadullinen seuranta ja kehittäminen on mahdollista.

Ohjelmien implementointi ja integriteetti edellyttävät johdon ja työntekijöiden jatkuvaa vuorovaikutusta ja arviointia ohjelmatoiminnan edellytyksistä. (Andrews 2000)

3. Linjaukset

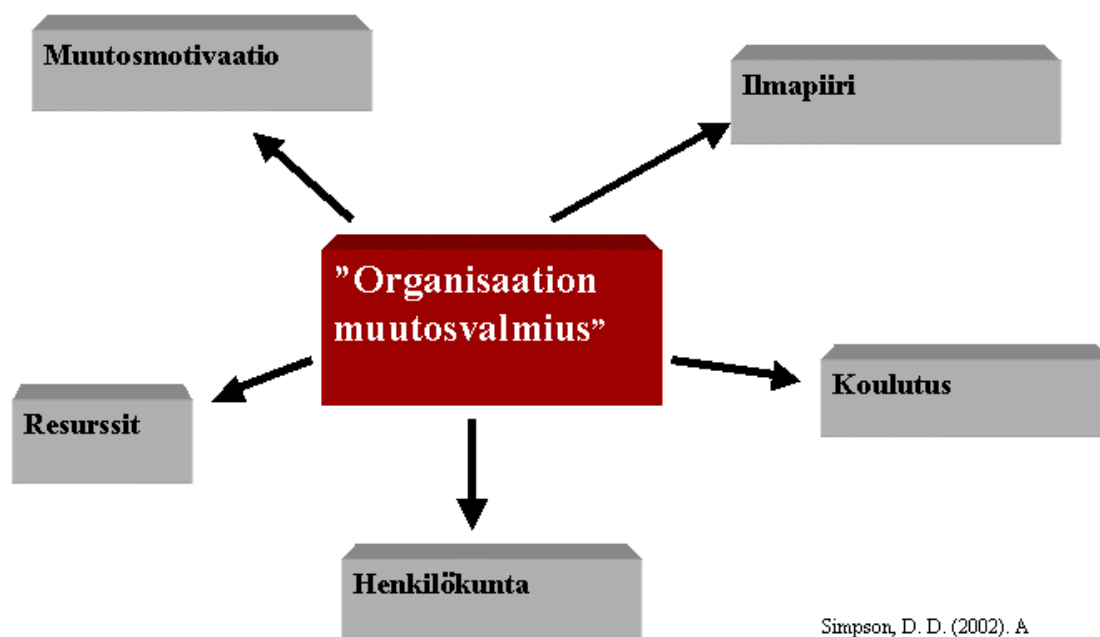
Edellä on luotu taustaa sille, mitä ohjelmatoiminta on käytäntönä ja millaisia käytäntöjä ja periaatteita ohjelmien käyttöönotto edellyttää.

Tässä luvussa esitetään suuntaviivat sille, millaista ohjelmatoiminnan tulee olla tulevaisuudessa rikosseuraamusalalla ja millaisia muutoksia se edellyttää hallinnollisten ja asiakastyön prosessien kannalta. Hallinnollisia ja asiakastyön prosesseja tarkastellaan vuorovaikutuksellisina ja toisiaan täydentävinä. Lähtökohtana on ajatus siitä, että yksittäisen työntekijän käytössä oleva osaamispääoma lisää koko organisaation osaamispääomaa ja samalla työn laatua. Osaamispääoman lisääntymisen edellytyksenä on, että organisaation rakenteet tukevat yksittäisen työntekijän osaamisen vahvistumista. Ohjelmien toteuttaminen ei saa siis jäädä yksittäisten työntekijöiden aktiivisuuden ja jaksaminen varaan, vaan se on johdon ja samalla koko organisaation asia. Yksittäisen työntekijän vastuulla puolestaan on, että hän on valmis näkemään työnsä osana kokonaisuutta ja on myös valmis jakamaan uutta tietoa työyhteisössä.

Aluksi esitetään suuntaviivat siitä, minkä tyyppinen toiminta katsotaan tulevaisuudessa ohjelmaksi ja millaisia periaatteita se edellyttää. Tämän jälkeen luodaan suuntaviivat sille, mitä tekijöitä ohjelmien implementoinnissa tulisi huomioida hallinnon ja asiakastyön tasolla ja millaista muutosvalmiutta se edellyttää organisaatiolta.

Uusien menetelmien ja uuden tiedon tuominen organisaatioon edellyttää aina muutosvalmiutta. Muutosvalmiutta tarkastellaan asiakirjassa seuraavassa kuviossa esitettyjen tekijöiden kautta. Näitä ovat muutosmotivaatio, resurssit, henkilökunnan koulutus ja muut valmiudet sekä organisaation ilmapiiri yleensä. Organisaation tulisi ottaa huomioon kaikki edellä mainitut tekijät ottaessaan käyttöön uusia menetelmiä.

Kuvio 1. Organisaation muutosvalmiuteen vaikuttavat tekijät



Simpson, D. D. (2002). A conceptual framework for transferring research to practice. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 171-182.

3.1 Ohjelmatyö ja siinä noudatettavat periaatteet

Rikosseuraamusalalla käytettävien ohjelmien tulisi olla luvussa 1. esitetyn määritelmän mukaisia. Niissä tulisi olla sellainen tieteellisellä tutkimuksella tehokkaaksi osoittautunut ja selkeä muutosmalli, jota voidaan mitata ja arvioida.

Ohjelmien tulisi olla pääsääntöisesti akkreditoituja. Ohjelmia voidaan suunnata kaiken tyyppisille ja eri riskiasteen omaaville asiakkaille ja vangeille. Kuitenkin tiettyjä vaikuttavuusohjelmia tulisi suunnata lähinnä korkean riskin rikoksentehtäjäille.

Kaikki rikosseuraamusalalla Suomessa kehitetyt ohjelmat, joilla pyritään vaikuttamaan rikollisuutta ylläpitävään ajatteluun tai käyttäytymiseen, tulee asettaa toimintaohjelmien hyväksymismenettelyn asiantuntijatyöryhmän tarkastettavaksi akkreditointikriteerien mukaisesti. Ohjelma tulisi alistaa työryhmän tarkastettavaksi jo sen kehittämissä vaiheissa, jotta ryhmä voi antaa neuvoja ja ajatuksia ohjelman jatkokehittelyyn. Akkreditointityöryhmä voi tässä vaiheessa myös todeta, että ohjelmaehdotus ei ole kehittämiskelpoinen eikä työtä sen kanssa kannata jatkaa. Jatkokäsittelyyn päässeet ohjelmat tulisi asettaa kahteen erilliseen tarkasteluun, joista viimeisessä ohjelmat joko hyväksytään tai hylätään.

Akkreditoinnilla taataan se, että ohjelmat ovat rakenteensa ja sisältönsä puolesta sellaisia, että ne voidaan hyväksyä. Lisäksi sillä vaikutetaan siihen, että organisatorinen miljöö tukee ohjelmien suorittamista.

Ellei käytössä olevaa vaikuttavuusohjelmaa akkreditoida, tulee harkita, että se vaihdetaan hyväksytyyn ohjelmaan.

Suomessa tehdään tällä hetkellä hyvin vähän vaikuttavuustutkimusta. Siksi on tärkeää, että seurataan ohjelmatoiminnan vaikuttavuudesta muissa maissa tehtyä tutkimusta. Pitkällä tähtäimellä tulee pyrkiä siihen, että Suomessa käynnistetään ohjelmatoiminnan vaikuttavuuteen kohdistuvaa tutkimusta.

3.2 Ohjelmien implementointi

3.2.1 Hallinto- ja organisaatiotaso

Johtaminen ja tulosohtaus

Johtaminen ja tulosohtaus ovat muutosvalmiuden kannalta keskeisessä asemassa. Ohjelmien implementoinnin kohdalla tämä korostuu siksi, että ohjelmien laadullisesti korkeatasoinen toteuttaminen edellyttää paljon resursseja.

Johtamisen ja tulosohtauksen tulisi olla substanssiosaamista tukevaa. Siinä tulee siis ottaa huomioon asiakastyön sisällölliset kysymykset. Työ tulee organisoida ja kohdentaa siten, että se mahdollistaa ohjelmatyön toteuttamisen. Johtamiskäytännöillä taataan se, että ohjelmien implementointi ja ohjelmaintegriteetti toteutuvat. Johtamiskäytäntöjen ja tulosohtauksen avulla taataan, että ohjelmatyö juurrutetaan osaksi täytäntöönpanoa. Tulostavoitteet viedään kehityskeskustelujen tasolle täytäntöönpanon hallinnon kaikilla tasoilla. Vuorovaikutus ohjelmatyötä ja muuta työtä tekevien kanssa tulisi olla sellaista, että työn kohdentaminen ohjelmatyötä mahdollistavasti toteutuu. Tällä tavalla taataan se, että väärinkäsitykset eri työntekijäryhmien välillä ohjelmatyön luonteesta ja merkityksestä täytäntöönpanossa saadaan häivytettyä. Hyvä ja avoin ilmapiiri on myös yksi edellytys muutosvalmiuden vahvistamiselle ja ohjelmien täysipainoiselle toteuttamiselle. Tähän liittyy myös muutosvalmiuteen kannustaminen varsinkin sellaisten työntekijäryhmien kohdalla, jotka vastustavat uusien menetelmien käyttöä ja haluavat mieluummin pitäytyä vanhassa.

Johtamisen ja tulosohtauksen avulla vaikutetaan myös siihen, kuinka paljon organisaatiossa on ohjelmatyötä osaavaa henkilökuntaa nyt ja tulevaisuudessa.

Ohjelmien järjestäminen edellyttää sen jatkuvaa seuraamista, mikä ohjelmien tarve on suhteessa asiakaskunnan tarpeisiin. Ohjelmatyön toteuttamisen tulee perustua pitkäaikaiseen ohjelmatyön toteuttamista koskevaan suunnitelmaan, se tulee toteuttaa suunnitelman mukaisesti ja suunnitelman toteutumista sekä työn vaikuttavuutta tulee arvioida. Henkilöstöresurssit on mitoitettava ohjelmatyön tarpeiden mukaisesti.

Tämän mukaisesti johtamisessa ja tulosohtauksessa tulisi erityisesti huomioida:

1. Ohjelmatyölle on laadittava pitkän aikavälin suunnitelma, jonka perusteella tehdään vuosittaiset tulostavoitteet. Suunnitelman tulee sisällöltään ja laajuudeltaan perustua asiakaskunnan todellisiin tarpeisiin ja se tulee sovittaa yhteen muiden asiakastyössä tarvittavien toimenpiteiden kanssa. Käytännössä ohjelmat tulee kohdentaa asiakkaiden todellisten arvioitujen tarpeiden mukaan eikä määrällisten tulostavoitteiden täyttämiseksi.

Tämän perusteella tehdään henkilöstön resurssien kartoitus, jossa arvioidaan henkilöstön osaamistarpeet ja työn kohdentaminen sekä perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen tarve.

Ensisijaisesti johdon tehtävänä on tehdä ohjelmatyön suunnitelma ja valvoa sen toteutumista. Suunnitelma käsittää toteutettavat ohjelmat, jotka niitä ohjaavat ja

miten metodituki järjestetään. Tämän on kuitenkin tapahduttava yhteistyössä henkilökunnan kanssa.

Suunnitelman toteuttamiseen budjetoidaan vuosittain tarvittava määräraha.

2. Johdon tulee kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa organisaation työilmapiiriä siten että osallisuus ja jaettu vastuu ohjelmien implementoinnissa ja laadunvarmistuksessa mahdollistuvat. Erityisen tärkeää tämä yhteistyön kehittäminen on silloin, kun yhteistyö eri henkilöstöryhmien välillä on heikkoa. Ohjelmatyötä ei tule nähdä vain joidenkin henkilöstöryhmien työnä, vaan kaikille työhön sopiville tulee antaa siihen mahdollisuus.
3. Ohjelmatoiminnan toteuttamisen kannalta tärkeää on, että henkilökunta sitoutetaan ohjelmatyöhön ja sen suunnitteluun. Tämä edellyttää, että henkilöstö tulee tietoiseksi ohjelmatyön merkityksestä ja vaikuttavuudesta rikosseuraamusalan tavoitteisiin. On luotava sellaiset työjärjestelyt, että ohjelmatyön toteuttaminen on osa rikosseuraamusten täytäntöönpanoa. Tämä on yksi edellytys sille, että ohjelmatyön integriteetti varmistetaan organisaation tasolla. Ohjelmatyön suunnittelu edellyttää avointa henkilöstöpolitiikkaa. Tehdään selväksi ne lähtökohdat, joilla henkilöitä valitaan ohjelmatyöhön. Lisäksi on rohkaistava muutosvalmiutta ja valmiutta muuttaa totuttuja työtapoja koko organisaatiossa.
4. Ohjelmien toteuttamiseksi tulee varmistaa henkiset ja materiaaliset resurssit. Ohjelmien toteuttamiseen tulee olla käytössä asianmukaiset tilat ja välineet kuten av-välineistö. Ohjelmatyön suunnittelussa tulee huomioida alueellinen yhteistyö, johon kuuluu mm. toimipaikkarajat ylittävä henkilöstön tarkoituksenmukainen käyttö. Tämä edistää ohjelmatyön yhteensovittamista ja jatkuvuutta täytäntöönpanon eri vaiheissa. Ohjelmatyön suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee huomioida myös muut täytäntöönpanon tavoitteiden kannalta tärkeät toimenpiteet.
5. Johdon tulee luoda edellytykset ohjelmiin liittyvälle laadunvarmistukselle (arviointi, dokumentointi jne.) ohjelmaintegriteetin varmistamiseksi. Laadunvarmistuksessa tulee huomioida arviointimenetelmien tarkoituksenmukaisuus, sopivuus ja yhtenäisyys. Ohjelmatyön toteuttamisen tukena on oltava riittävä metodituki. Työn toteuttamiseen liittyvissä kysymyksissä tulee pyrkiä kriittisyyteen ja avoimuuteen.
6. Koulutuksen tulee perustua tietoon todellisesta koulutustarpeesta sekä määrällisesti että laadullisesti. Peruskoulutukseen valitaan henkilöitä, jotka ovat todella motivoituneita ja sitoutuneita työskentelyyn ja jotka ryhtyvät ohjelmatoimintaa toteuttamaan. Ohjaajat tulee velvoittaa osallistumaan säännölliseen täydennyskoulutukseen, johon tulee turvata riittävät resurssit.
7. Johdon tulee huolehtia ohjaajien psyykkisestä työsuojelusta. Organisaation kaikilla tasoilla tulee tehdä kattava suunnitelma sen suhteen, mitä kukin ohjelma vaatii ohjaajien psyykkisestä jaksamisesta huolehtimiseksi. Etenkin vaikuttavuusohjelmien kohdalla tulee huomioida työnkierto ja mahdollisuus pitää taukoa ohjelmien välillä.

3.2.2 Henkilöstö- ja asiakastaso

Henkilöstön tulee olla ohjelmatyöhön sopivia ja motivoituneita. Ohjaajien valintaa varten tulee olla selkeät arviointikriteerit. Tällaisia kriteerejä ovat esimerkiksi henkilön kyky käyttää kognitiivis-behavioraaliseen teoriaan perustuvia käsitteitä ja menetelmiä, sopivuus

ryhmän vetämiseen, empaattinen, tukea antava työskentelytapa sekä valmius ottaa vastaan palautetta. Ohjaajien tulee pystyä kriittiseen ja refleksiiviseen työskentelytapaan, joka tarkoittaa oman toiminnan jatkuvaa arviointia sekä kykyä nähdä oma työ osana laajempaa kriminaalipoliittista kokonaisuutta. Asiakasnäkökulman ymmärtäminen ja kyky asiakkaan tilanteen monipuoliseen arviointiin ovat edellytyksenä ohjaajana toimimiselle.

Suunnitelmallisen työn merkitys asiakastyössä korostuu, samoin oman työn laadullisen arvioinnin merkitys. Ohjelmatyö tulee sovittaa yhteen asiakastyöhön kuuluvien muiden toimenpiteiden kanssa. Oma ohjelmatyö tulee sovittaa yhteen tarpeellisilta osin myös muiden työntekijöiden toimenpiteisiin.

Oman jaksamisen ja kykyjen arviointi korostuu. Usein vaikuttavuusohjelmissa käsitellään vaikeita asioita, jotka saattavat kuormittaa ohjaajien psyykkistä jaksamista. Työyhteisössä tulee varmistaa, että myös työyhteisön rakenteet tukevat ohjaajien työssäjaksamista. Yksittäisen työntekijän vastuulla on kriittisesti pohtia omaa toimintaansa ja myös jaksamistaan.

Työntekijän on huolehdittava siitä, että hänen tapansa toteuttaa ohjelmaa vastaa käsikirjassa esitettyjä tavoitteita ja menetelmiä. On kuitenkin muistettava, että ohjelman toteuttamisessa lähtökohdana on myönteisen muutosmotivaation aikaan saaminen. Työntekijän vastuulla on ohjelman toteuttaminen joustavasti ja yksilöllisesti, mutta samalla käsikirjaa noudattaen. Omaa työskentelytapaa tulee arvioida kriittisesti ja johdonmukaisesti.

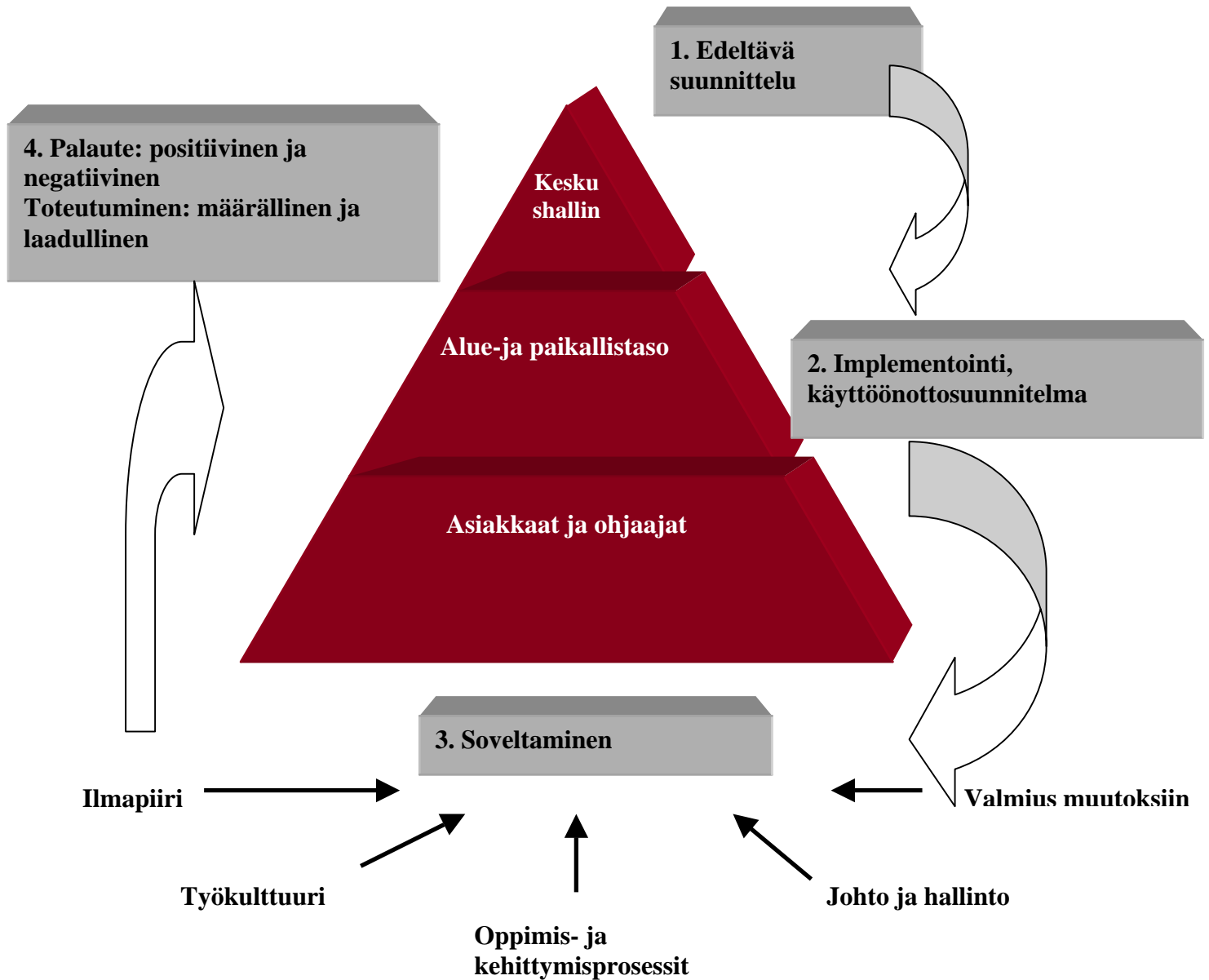
Täytäntöönpanon alussa tulee arvioida asiakkaan riskejä ja tarpeita ja täytäntöönpanon lopussa toiminnan vaikutusta uusimisriskin vähenemiseen. Arvioinnissa käytetään mahdollisuuksien ja asiakkaan suostumuksen mukaan yhteistyötahojen tietämystä asiakkaan tilanteesta. Asiakkaan tilanne tulee arvioida ennen ja jälkeen ohjelman suorittamisen sitä varten laadittavien yhtenäisten kriteerien mukaisesti. Ohjelmat tulee kohdentaa asiakkaan arvioidun tarpeen mukaan ja asiakkaan osallistumisen ohjelmaan tulee olla suunnitelmallista, oikea-aikaista ja tarpeen mukaan etenevää. Ohjelmiin valitaan asiakkaita, jotka todella tarvitsevat ohjelmaa, vaikka se edellyttäisi pidempää motivointia. Ohjelmiin osallistuminen ja asiakkaan kannalta muu tarpeellinen toiminta yhteen sovitetaan siten, että sillä voidaan parhaiten vaikuttaa uusintarikollisuutta vähentävästi. Tähän sisältyy myös tarpeellisen kuntoutusjatkumon luominen rangaistuksen suorittamisen aikana, täytäntöönpanon vaiheesta toiseen siirryttäessä ja rangaistuksen päätyttyä yhteiskunnan palveluita käyttämällä.

Ohjelmista on tiedotettava koko henkilöstölle ja ympäristö on luotava ohjelmatyötä kannustavaksi.

3.2.3 Yhteenveto

Yhteenvetona ohjelmatyön toteuttamisesta voidaan todeta, että se on koko organisaation eri tasot läpäisevä prosessi, jossa monet asiakastyöhön ja organisaation hallintoon liittyvät tekijät liittyvät toisiinsa. Kuviossa 2. tätä on havainnollistettu seuraavasti:

Kuvio 2. Ohjelmien implementointi ja siihen vaikuttavat tekijät



Ohjelmien implementointi on jatkuva prosessi. Se edellyttää hyvää keskus- ja aluetason yhtäaikaista pidemmän ja lyhyen aikavälin suunnittelua. Pidemmän aikavälin suunnittelulla luodaan yleiset suuntaviivat koko rikosseuraamusalaa koskevalle ohjelmatoiminnalle. Tähän perustuva käyttöönottosuunnitelma koskee toiminnan järjestämistä käytännössä alue- ja paikallistasoilla. Suunnittelua varten eri tasoilla tulee olla tietoa ohjelmatarpeesta ja sen vaatimista toimenpiteistä. Organisaation valmiutta ja kykyä toteuttaa ohjelmia seurataan, tuetaan ja arvioidaan. Se edellyttää sellaisten palaute- ja seurantajärjestelmien luomista, joilla voidaan todeta ohjelmien toteuttamiseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet. Soveltamiseen vaikuttavia kriittisiä tekijöitä ovat työilmapiiri, työkulttuuri, henkilökunnan valmiudet oppia ja kehittyä sekä johdon ja hallinnon tuki ohjelmatoiminnalle. Tässä yhteydessä myös arvioidaan, mitkä ovat tarvittavat resurssit ohjelmatoiminnan täysipainoiselle toteuttamiselle.

Lähteet

Andrews, D.A (1989): Recidivism is Predictable and Can Be Influenced: Using Risk Assessment to Reduce Recidivism..[Http://www.csc-scc.gc.ca/text/pblct/forum/e012/e012j_e.shtml](http://www.csc-scc.gc.ca/text/pblct/forum/e012/e012j_e.shtml)

Andrews, D.A (2000): Principles of Effective Correctional Programs. [Http://www.csc-scc.gc.ca/text/rsrch/compendium/2000/chap_2_e.shtml](http://www.csc-scc.gc.ca/text/rsrch/compendium/2000/chap_2_e.shtml)

Andrews, D.A (2006): Enhancing Adherence To Risk-Need-Responsivity: making Quality A Matter of Policy: Reaction Essay: VOLUME 5, NUMBER 3, 2006, 595-602

Andrews, Donald & Bonta, James (2003). The psychology of criminal conduct. Cincinnati: Anderson Publishing Co.

Andrews, D.A, Bonta, J& Wormith, J.S: The Recent Past and Near Future of Risk and/or Need Assessment. Crime and Delinquency, Vol. 52. No.11, January 2006, 7-27

Andrews, D.A & Dowden, G (2006): Risk Principle of Case Classification in Correctional Treatment. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, Vol. 50, No. 1, 88-100

Andrews, D.A, Zinger, I, Hoge, R.D, Bonta, J, Gendreau, P & Gullen, F.T (1990): Does Correctional treatment Work? A Clinically-relevant and Psychologically informed meta-analysis. Criminology, 28, 369-404

Bandura, A. (1977) Social Learning Theory, Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall.

Bourgon, G & Armstrong, B (2005): Transferring the Principles of Effective Treatment Into "Real World" Prison Setting. Criminal Justice and Behavior, Vol 32, No. 1, February 2005, 3-25

Bonta, J: Offender Risk Assessment (2002) Guidelines for Selection and Use. Criminal Justice and Behavior, Vol.29 No4., August 2002, 355-379

Bonta, J, Wallace-Capretta & Rooney, J: A Quasi-Experimental Evaluation of An Intensive Rehabilitation Supervision Program. Criminal Justice and Behavior, Vol. 27 No. 3, June 2000, 312-329

Dowden, C & Andrews, D.A (2004): The Importance of Staff Practice in Delivering Effective Correctional Treatment: A Meta-Analytic Review of Core Correctional Practice. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology 2004, 48-203

Dowden, C, Antonowicz& Andrews, D.A (2003): The Effectiveness of Relapse Prevention With Offenders: A Meta-Analysis. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 47 (5), 2003, 516-528

Dowden, Craig & Serin, R (2001): Anger Management Programming for Offenders: The Impact of Program Performance Measures Research Branch on Correctional Service of Canada. November 2001

French, S.A & Gendreau, P (2006): Reducing Prison Misconducts. What Works. Criminal Justice and Behavior, Vol 33 No.2, April 2006, 185-218

Gottfredson, S.D & Moriarty, L.J (2006): Statistical Risk Assessment: Old Problems and New Applications: CRIME & DELI QUENCY. Vol. 52 No. 1, January 2006,178-200

Hollin, Clive R. & Palmer, Emma J. (2006): Offending behaviour programmes: development, application, and controversies. Chichester : Wiley, 2006.

Lipsey, M.W, Chapman, G.L& Landenberger, N.N (2001): Cognitive-Behavioral Programs for Offenders. Annals, AAPSS, 578, November 2001

Holmberg, Robert & Fridell, Mats (2006) Implementering av nya behandlingsprogram i kriminalvården. Kriminalvårdens forskningskommitté. Rapport 20. Norrköping: Kriminalvården

Kemshall, Hazel & Holt, Paul & Bailey, Ray & Boswell, Gwyneth (2004) Beyond Programmes: organisational and cultural issues in the implementation of What Works, teoksessa Mair, George (ed.) What Matters in Probation. Cullompton: Willan Publishing, 170-186.

Lowenkamp, C.T, Holsinger, A.M & Latessa, E.J (2001): Risk/Need Assessment, Offender Classification, and The Role of Childhood Abuse. Criminal Justice and Behavior. Vol. 28, No.5, October 2001, 543 –563

Matthews, B, Hubbard, D.J& Latessa (2001) , E: Making the Next Step: Using Evaluability Assessment to Improve Correctional Programming. The Prison Journal, Vol 81 No. 4, December 2001, 454-472

McQuire, James (2005) Understanding psychology and crime. Perspectives on theory and action. Maidenhead (Berkshire): Open University Press

McQuire, James (2001a) What works in correctional intervention? Evidence and practice implications? Teoksessa G. A. Bernfeld, D.P. Farrington & A. W. Leschied (eds) Offender Rehabilitation in Practice. Implementing and Evaluating Effective Programs. Chichester: Wile

McQuire, James (2001b) 'Defining Correctional Programs', teoksessa Motiuk, L.L. & Serin, R.C. (eds): Compendium 2000 on Effective Correctional Programming. Ottawa: Correctional Service Canada, 1-8.y.

Simpson, D.D. (2002). A conceptual framework for transferring research to practice. Journal of Substance Abuse Treatment, 22, 171-182.

Taxman, F.S & Thanner, M (2006): Risk, Need and Responsivity (RNR): It All Depends. CRIME & DELI QUENCY. Vol. 52 No. 1, January 2006, 28-51

Wilson, D.B, Bouffard, L.A & Mackenzie, D,L: A Quantitative Review of Structured, Group-oriented, Cognitive-Behavioral programs for Offenders. *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 32, April 2005, 172-204

Wormith, J.S & Olver, M.E: Offender Treatment Attrition and Its Relationship With Risk, responsivity, and Recidivism. *Criminal Justice and Behavior*, Vol 29. No 4, August 2002, 447-471