



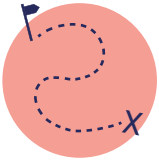
Anni Kyösti ja Jenni Airaksinen

# Yhteisiä ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin

Yhteisövaikuttavuus-mallin rahoitusjärjestelmän tarkastelu



|   |   |            |       |
|---|---|------------|-------|
| Julkaisija  | Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö sr.  | 20.10.2020 |       |
| Tekijät   | Kyösti Anni ja Airaksinen Jenni   |            |       |
| Julkaisun nimi  | Yhteisiä ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin,<br>Yhteisövaikuttavuus-mallin rahoitusjärjestelmän tarkastelu |            |       |
| Julkaisusarja ja numero   | Iltan raportit ja selvitykset 2020:4  |            |       |
| ISBN  | 978-951-97255-7-4 (PDF)   |            |       |
| ISSN  | 2670-2673   |            |       |
| Sivumäärä   | 24  | Kieli      | suomi |
| Asiasanat   | Yhteisövaikuttavuus, vaikuttavuusinvestointi, kunnat, palvelut, hyvinvointi                                 |            |       |
| <p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Yhteisövaikuttavuuden viitekehys (Collective Impact) perustuu ajatukseen laajasta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja erilaisten tahojen yhteisestä tekemisestä sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi. Malli tuo ihmisiä ja eri toimijoita yhteen strukturoidulla tavalla ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen. Kiinnostus mallia kohtaan on ollut viime aikoina kasvavaa. Suomessa on toteutettu aiemmin yksi yhteisövaikuttavuus -mallin mukainen toteutus lasten ja nuorten ennaltaehkäisevissä palveluissa (kts. Niemelä, Kallunki, Jokinen, Räsänen, Ala-Aho, Hakko, Ristikari &amp; Solantaus, 2019).</p> <p>Tässä raportissa tarkastelemme yhteisövaikuttavuuden viitekehystä erityisesti rahoituksen näkökulmasta: Miten yhteisövaikuttavuutta rahoitetaan? Tarkastelun lähtökohtana ovat kansainväliset yhteisövaikuttavuuden toteutukset. Tutkimusaineisto koostuu neljän kansainvälisen yhteisövaikuttavuus -mallin toteutuksen tarkastelusta. Tarkastelussa ovat Australiassa toteutettu Stronger Places, Stronger People katto-ohjelma sekä sen osana toteutettu Logan Together yhteisövaikuttavuus -ohjelma. Tarkastelussa tämän lisäksi ovat San Franciscon Getting to Zero toteutus sekä Wisconsinin osavaltion The Wisconsin Early Childhood Obesity Prevention Initiative (WECOPI).</p> <p>Yhteisövaikuttavuuden rahoitusmallit ovat tapauskohtaisia, mutta niistä voidaan tunnistaa neljä erilaista rahoitustyyppiä, joita ovat: 1) Rahoittajaryhmä, 2) Yksittäinen rahoittaja, 3) Usean kohteen rahoitus ja 4) Vaihtuvat rahoittajat (vrt. Schmitz 2019, 2; Hansen.) Tutkimuksen perusteella yhteisövaikuttavuus -hankkeiden syntytarinat ovat toisistaan poikkeavia ja yhteisiin ponnisteluihin voidaan lähteä esimerkiksi valtiovetoisesti, yliopisto- ja osavaltiovetoisesti tai kaupunkivetoisesti.</p> <p>Tarkastelun perusteella yhteisövaikuttavuus -mallin sovellettavuus ja taipuisuus erilaisiin konteksteihin on hyvä. Mallin hyödyntäminen vaatii kuitenkin kaikilta mukana olevilta toimijoilta ymmärrystä siitä, että malli on yhteinen ponnistus käsillä olevan monimutkaisen ongelman ratkaisemiseksi ja sen toteuttaminen vaatii mm. kykyä katsoa vaikuttavuutta laajasti, hyvää yhteistyötä, resursointia ja riittävästi aikaa, jotta vaikutuksia tai viitteitä niistä voidaan havaita.</p> |   |            |       |



## **NAVIGAATTORI**

Itlan raportit ja selvitykset  
2020:4

Yhteisiä ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin  
Yhteisövaikuttavuus -mallin rahoitusjärjestelmän tarkastelu

Kyösti Anni ja Airaksinen Jenni  
Tampereen yliopisto

Itlan raportit ja selvitykset 2020:4  
ISSN 2670-2673  
20.10.2020

Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö sr.  
Helsinki

ISBN 978-951-97255-7-4 (PDF)

Ulkoasu: Itla / Tilda Hopia  
Kuvat: Itla / Tilda Hopia

# Sisällysluettelo

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>Yhteisövaikuttavuus-viitekehys</b>                                  | <b>7</b>  |
|          | <b>2.1.Rahoitus yhteisövaikuttavuus-viitekehyksessä</b>                | <b>7</b>  |
|          | <b>2.2. Yhteisövaikuttavuus-toteutukset tarkastelussa – 4 tapausta</b> | <b>9</b>  |
|          | Stronger Places, Stronger People                                       | 9         |
|          | Logan Together   | 12        |
|          | WECOPI   | 13        |
|          | Getting to Zero, San Francisco   | <b>15</b> |
| <b>3</b> | <b>Yhteenveto: Yhteisövaikuttavuus-mallien rahoitusjärjestelmät</b>    | <b>17</b> |
| <b>4</b> | <b>Johtopäätökset</b>  | <b>21</b> |
|          | <b>Liitteet</b>  | <b>22</b> |
|          | <b>Lähteet</b>   | <b>23</b> |





# Johdanto

**Yhteisövaikuttavuus-viitekehys: Eri sektoreiden keskeisten toimijoiden pitkäaikainen sitoumus tietyn yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseksi.**

Yhteisövaikuttavuus-viitekehys (Collective Impact) on levinnyt maailmalla yhtenä vaikuttavuuden hankinnan muotona. Kiinnostus mallia kohtaan on ollut viime aikoina kasvavaa. Suomessa kiinnostus aiheeseen on saanut alkunsa jo yli 10 vuotta sitten, jolloin edelläkävijöinä ovat toimineet lapsiperhepalveluiden systemisen muutoksen tavoittelijat. Tätä kautta on syntynyt Suomen ensimmäinen yhteisövaikuttavuus-mallin mukainen toteutus lasten ja nuorten ennaltaehkäisevissä palveluissa (kts. Niemelä, Kallunki, Jokinen, Räsänen, Ala-Aho, Hakko, Ristikari & Solantaus, 2019).

Yhteisövaikuttavuus-mallin taustalla on kysymys julkisen rahoituksen ja erityisesti kehitysyhteistyörahoituksen monimuotoisuuden hallintaan liittyvästä problematiikasta. Mallin avulla pyritään hallitsemaan perinteisiin toteutustapoihin liittyvää päällekkäisyyksien ongelmaa. Suomessa mallia on toistaiseksi sovellettu vain lasten ja nuorten ilmiökentän pal-

veluissa. Oleellista on ymmärtää, että yhteisövaikuttavuuden viitekehys soveltuu myös muiden ilmiöalueiden käyttöön. Malli olisi sovellettavissa mm. julkisten toimijoiden eri politiikkalohkojen, esim. ministeriöiden, rajapinnoilla tapahtuvaan poikkihallinnolliseen yhteistyöhön.

Tässä raportissa tarkastelemme sitä, mistä yhteisövaikuttavuuden viitekehyksessä on kysymys erityisesti rahoituksen näkökulmasta. Miten yhteisövaikuttavuutta rahoitetaan? Tarkastelun lähtökohtana ovat kansainväliset yhteisövaikuttavuuden toteutukset.

Raportissa kuvaamme aluksi lyhyesti, mistä yhteisövaikuttavuuden -viitekehyksessä on kysymys. Tämän jälkeen tarkastelemme rahoituksen peruserämuotoja ja malleja. Sen jälkeen kuvaamme neljä tapausesimerkkiä, joiden kautta havainnollistuu rahoitusmallien moninaisuus. Lopuksi teemme yhteenvedon erilaisista yhteisövaikuttavuuden rahoitusjärjestelmistä.

# Yhteisövaikuttavuus-viitekehys

Yhteisövaikuttavuuden viitekehys perustuu ajatukseen laajasta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja erilaisten tahojen yhteisestä tekemisestä sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi. Malli tuo ihmisiä ja eri toimijoita yhteen strukturoidulla tavalla ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen.

Viitekehysten avulla toteutettujen yhteisten ponnistusten tavoitteena on ihmisten käyttäytymisen ja yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen. Jokainen toteutus suunnitellaan aina paikalliseen toimintaympäristöön sopivaksi. Yhteisövaikuttavuus-viitekehysten käynnistäminen on monivaiheinen prosessi, jossa jo ennen varsinaisen toiminnan aloittamista käydään monta vaihetta läpi, joissa eri toimijoiden valmiuksia yhteiseen tekemiseen sekä kartoitetaan että vahvistetaan (kts. esim. Liite 1). Useimmiten mallin rakentaminen alkaa yhteisen tavoitteen asettamisella: toisinaan löyhällä yhteenliittymällä on jo mielessään pulma, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan monia toimijoita, toisinaan taas tiedossa on kohderyhmä, jonka kautta määritellään yhdessä ongelma, jota halutaan ratkaista. Olennaista on käyttää alkuvaiheessa aikaa siihen, että eri näkökulmista pulmaa tarkastelevat toimijat pystyvät muodostamaan jaetun vision ongelman ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen määritellään yhteinen mittaristo asian tarkastelemiseen. Mittaristo sisältää jaetun ymmärryksen siitä, miten toiminnan etenemistä voidaan seurata samoilla mittareilla, eri näkökulmista ja eri paikoissa.

Malli perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen eri toimijoiden kesken ja prosessissa rakennetaan luottamusta kaikkien toimijoiden välille. Taustatukitiimillä (eng. backbone organization) on tässä vahva rooli. Se on asialle omistautunut ryhmä, joka johtaa kokonaisuutta. Usein taustatukitiimi rakentuu jonkin toiminnan kannalta neutraalin tahon alle, esimerkiksi yliopistoon tai kolmannen sektorin yhteisöön.

Jokaisessa yhteisövaikuttavuusmallin toteutuksessa on oma taustatukitiiminsä. Niiden tehtävänä on mm. fasilitoida paikallista suunnittelua, hoitaa vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä, edesauttaa laajaa sitoutumista, kerätä näyttöä ja dataa, mitata ja arvioida edistymistä, vastata yhteisestä päätöksenteosta, hallinnosta sekä paikallisesta toiminnasta. Tiimin roolina on tukea ja koordinoita yhteisössä tehtävää työtä eri toimijoiden kesken. Se kehittää ja toteuttaa yhteistä strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. (vrt. esim. Kania & Kramer 2011; Virtanen, Ristikari & Niemelä 2020; Australian Government 2019.)

Taustatukitiimin olennaisin tehtävä voidaan kiteyttää kahden asiaan. Yhtäältä tiimin tehtävänä on varmistaa vuorovai-

kutuksen kautta mahdollisuus toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä toisaalta pitää yllä ymmärrystä ja tietoisuutta eri toimijoiden merkityksestä yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Käytännössä taustatiimien tehtäviin kuuluvat myös rahoituksen hankinta, yhteydenpito rahoittajiin sekä kaikkien toimijoiden kartalla pitäminen ja toiminnan etenemisen seuranta.

Toimenpiteiden uudelleen suuntaaminen tapahtuu tietoon perustuen ja toiminnan yhteydessä kerättävää dataa käytetään jatkuvaan oppimiseen ja kehittämistyöhön. Mallissa valitun ongelman ratkaisua edistetään ottamalla mukaan toisiaan täydentäviä toimintoja, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että toimintaan houkutellaan mukaan toimijoita mahdollisimman monelta eri sektorilta ja pulmaa lähestytään monesta eri kilmasta. Lisäarvon saamiseksi taustatukitiimi koordinoi näiden toimijoiden tekemisiä, jotta ponnistuksessa voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. (vrt. esim. Collective Impact Forum 2020; Australian Government 2019.)

Yhteisövaikuttavuuden pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta yksittäisten projektien kautta saatavien kapeiden tulosten sijaan. Mallin avulla voidaan skaalata toimivia käytäntöjä laajemman yhteisön hyödyksi. Olennaista on oivaltaa, että mallissa eri organisaatiot työskentelevät systemaattisen muutoksen aikaansaamiseksi. Rahoituksen kannalta nämä periaatteet tarkoittavat myös sitä, että rahoittajatkaan eivät voi vaatia pistemäistä raportointia siitä, millaisia tuloksia juuri heidän lahjoittamallaan varoilla tai heidän myöntämälään tuilla on saavutettu, vaan heidän on sitouduttava arvioimaan rahoituksen vaikuttavuutta osana suurta konsortiota ja osana yhteisen tavoitteen saavuttamista. Kuitenkin on mahdollista, että mikäli yhteisövaikuttavuusponnistus sisältää osahankkeita, voivat rahoittajat osallistua esimerkiksi yhden osahankkeen toiminnan skaalaamiseen laajemmalle alueelle.

## 2.1. RAHOITUS YHTEISÖVAIKUTTAVUUS-VIITEKEHYKSESSÄ

Yhteisövaikuttavuutta tavoittelevat mallit ovat vaihtelevia. Mallien rahoitus on lähes aina tapauskohtaista ja rahoituskanavat vaihtelevat eri hankkeissa (vrt. kuvio 1). Rahoitus eroaa vaikuttavuussijoittamisesta, sillä panostukset eivät ole sijoi-

## Viisi yhteisövaikuttavuus-viitekehyn peruseriaatetta:

- 1. Yhteinen päämäärä:** Osallistuvilla organisaatioilla on jaettu visio halutusta muutoksesta. Tämä sisältää yhteisymmärryksen ongelmasta ja yhteisestä lähestymistavasta sen ratkaisemiseksi.
- 2. Vahva yhteinen toimintamalli:** Toteutuksessa on mukana monipuolinen joukko organisaatioita, jotka edustavat eri sektoreita. Osallistujat toteuttavat vaihtelevia, usein keskenään erillisiä toimia, jotka perustuvat koordinoituun ja yhteiseen toimintasuunnitelmaan.
- 3. Jatkuva kommunikointi:** Osallistujien kesken jatkuva viestintä toimii luottamuksen rakentamiseksi, tiedon ja kokemusten vaihtamiseksi sekä yhteisen ongelman ratkaisemiseksi.
- 4. Taustatukitiimi (Backbone) toimintaa tukevana organisaatioina:** Taustatukitiimin työntekijät käsittelevät hallinnollisia ja logistisia yksityiskohtia. Toiminnassa yhdistyy useiden organisaatioiden koordinointi mukautuvan johtamisen, fasilitoinnin, teknologian ja kommunikoinnin tukemisen avulla.
- 5. Yhteinen mittausjärjestelmä:** Yhteinen sopimus siitä, millä tavalla toiminnan vaikuttavuutta mitataan ja raportoidaan.

*Amed, Naylor, Pinkney, Shea, Mäse, Berg, Collet & Higgins 2015, 427; Kania & Kramer 2011, 39-40.*



**KUVIO 1.** Esimerkki rahoitusmallista: West London Zone (West London Zone, 2020).

tuksia vaan investointeja vaikuttavuuteen (vrt. SIB-malli). Malli perustuu yhteiskunnalliseen hyötyyn sekä systeemiseen muutokseen ja oppimiseen. Lisäksi toimilla katkaistaan huono-osaisuuden kierrettä, mikä osaltaan leikkaa tulevia kustannuksia. Rahoitukset ovat julkisen rahan lisäksi esim. lahjoituksia, yritysten hyväntekeväisyyttä, palkintoja tai avustuksia ja apurahoja.

Yhteisövaikuttavuuden rahoitusmallit voidaan kuitenkin jakaa neljään kategoriaan (vrt. Schmitz 2019, 2; Hansen.):

**1) Rahoittajaryhmä:** Rahoitus muodostuu usein eri rahoittajien ryhmästä, joka yhdessä suunnittelee yhteisövaikuttavuus-mallia ja sen toteutusta. Rahoitus voi olla osittain useampia vuosia kestävä ja perustua toiselta osin vuosittaisiin rahoituskausiin. On myös mahdollista, että jokin taho rahoittaa vain tiettyä osaa tai osahanketta yhteisövaikuttavuus-mallin toteutuksesta.

**2) Yksittäinen rahoittaja:** Joissain tapauksissa yksittäinen rahoittaja on rahoittanut koko alkuvaiheen prosessin ja käytännössä koko taustatukitiimin, joka sitten hakee rahoitusta erilaisista lähteistä esim. toiminnan skaalaamiseksi.

**3) Usean kohteen rahoitus:** Rahoittaja tukee useita yhteisövaikuttavuus-malleja eri kaupungeissa tai alueilla ja haluaa kannavoidsa rahoituksensa selvemmin kapasiteetin rakentamiseen ja oppimiseen.

**4) Vaihtuvat rahoittajat:** Käytännön toteutukset ovat osoittaneet, että toisinaan yhteisövaikuttavuus-rahoituksessa muodostuu uusia rahoittajaryhmiä toteutuksen edetessä. Jos jonkun rahoittajan osuus päättyy kesken toteutuksen, on tämän tilalle etsittävä uusia rahoituslähteitä. Malli eroaa rahoittajaryhmä-mallista (1) siten, että rahoittajaryhmän kokoonpano ei ole alun perin tiedossa, vaan muotoutuu toteutuksen edetessä.

Yhteisövaikuttavuus-mallissa rahoitusta pyritään lähtökoh-

<sup>1</sup>SIB-malli (Social Impact Bond) on tulosperustainen rahoitussopimus ja yksi vaikuttavuusinvestoinnin muoto, jossa hankkeiden rahoittaja saa tuottoa sijoitukselle, jos mallissa tavoiteltu vaikuttavuus toteutuu.



taisesti hankkimaan aina pidemmäksi aikaa (useampi vuosi) kerrallaan, jotta toiminnalla olisi aikaa rakentua ja käynnistyä sekä vaikuttaa. Pulmat, joihin yhteisövaikuttavuus-ponnistuksilla haetaan ratkaisua, ovat usein syntyneet ajan saatossa ja aikaa tarvitaan myös ratkaisujen vaikutusten näkymiseen. Varsinkin toimintamallin ensimmäiset vuodet ovat jatkuvuuden kannalta olennaisia. Usein taustatukitiimin tehtävänä on varainkeruu, mikä vie aikaa. Varainkeruu hankkeisiin vaatii työpanosta, varainkeruukokemusta ja vakuuttavuutta. Alkuvaiheessa on selvillä, millaisia asioita mallilla tavoitellaan, mutta ei vielä tarkempaa tietoa siitä, millä keinoin tavoitetta lähdetään toteuttamaan käytännössä ja ketkä toimijat toteutukseen osallistuvat. (vrt. esim. Mann 2014.)

### Taustatukitiimin rahoitus

Yhteisövaikuttavuus-mallin yksi keskeinen osatekijä on taustatukitiimi. Jokainen niistä on omanlaisensa paikallinen toteutus, mutta rahoituspohjaan liittyen voidaan kuitenkin kuvata tiettyjä peruseriaatteita. Useimmilla taustatukiorganisaatioilla on monimuotoiset rahoituslähteet. Suuri osa niistä saa rahoitusta vähintään kahdesta eri rahoituskanavasta. Rahoituskanavia ovat rahastot/säätiöt, julkiset resurssit, yhteisövaikuttavuus-koalition jäsenten avustukset ja yksityiset lahjoittajat. (Sullivan & Splansky Juster 2019.)

Collective Impact Forumin teettämän kyselyn perusteella yhteisövaikuttavuus-mallien taustatukiorganisaatiot saavat rahoitusta monista eri lähteistä. Kysely osoittaa, että vuosi-

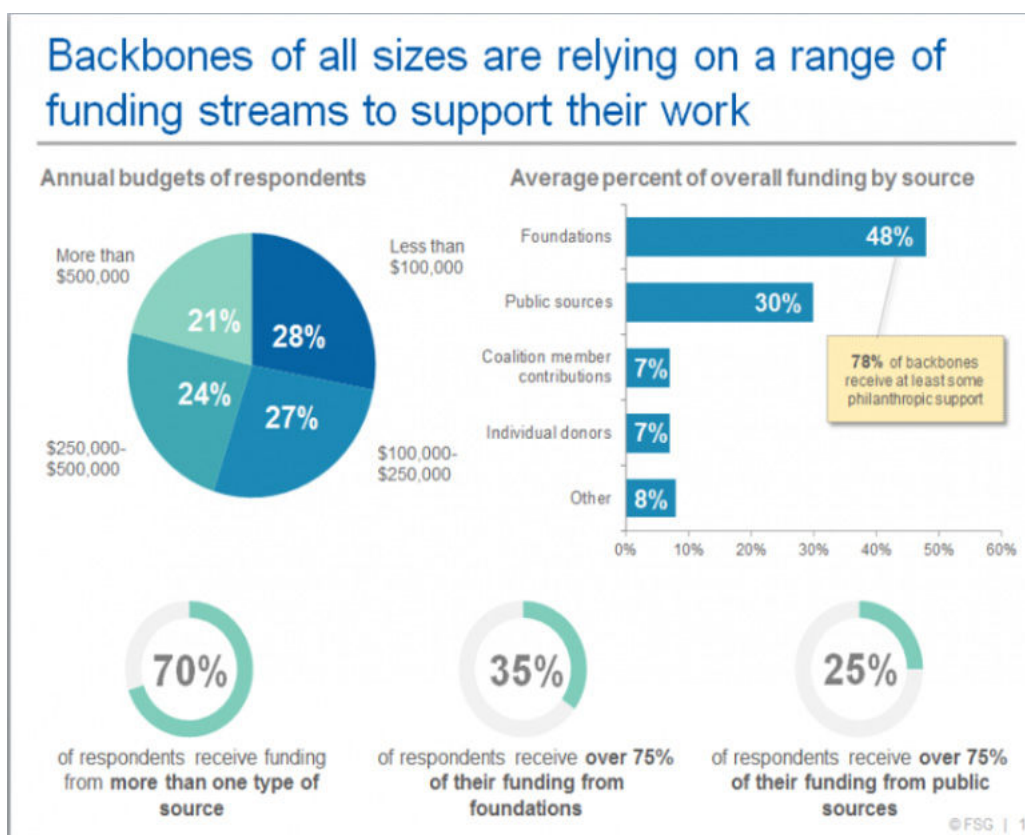
budjetit vaihtelevat alle 100 000 dollarista yli 500 000 dollariin vuosittain. Suurimmiksi rahoittajiksi lukeutuvat säätiöt/rahastot ja julkiset rahoituslähteet. Yli 70 % kertoo saaneensa rahoitusta useammasta kuin yhdestä rahoituslähteestä.

### 2.2. YHTEISÖVAIKUTTAVUUS-TOTEUTUKSET TARKASTELUSSA – 4 TAPAUSTA

Lähestymme yhteisövaikuttavuuden rahoitusmekanismien tarkastelua erilaisten toteutusten avulla. Tarkastelussa ovat Australiassa toteutettu Stronger Places, Stronger People katto-ohjelma sekä sen osana toteutettu Logan Together yhteisövaikuttavuus-ohjelma. Tarkastelussa tämän lisäksi ovat San Franciscon Getting to Zero toteutus sekä Wisconsinin osavaltion The Wisconsinin Early Childhood Obesity Prevention Initiative (WECOPI). Australian yhteisövaikuttavuusmallit ovat vielä varhaisemmassa vaiheessa toteutusta, kun taas Yhdysvaltojen osalta tarkastellut mallit ovat pidemmällä toteutuksessa.

#### Stronger Places, Stronger People

Australiassa on alueita, joiden eriarvoisuus suhteessa muihin on kasvussa. Tähän ongelmaan on haettu ratkaisua paikkaperusteisesta yhteisövaikuttavuusmallista. Stronger Places, Stronger People on Australian valtion sosiaalipalveluiden osaston paikkaperustainen yhteisövaikuttavuus –malli. Malli on toteutettu yhdessä osavaltioiden ja territorioiden hallintojen sekä 10 yhteisön kanssa eri puolilla Australiaa. Yhteisöt määrittävät esimerkiksi asuinpaikan, työssäkäynnin, paik-



**KUVIO 2.** Taustatukitiimien rahoitus (Sullivan & Splansky Juster 2019).

kaan identifiointumisen tai kulttuuriyhteisön kautta ja ne voivat olla maantieteelliseltä kooltaan hyvin erilaisia aina pienistä mikroyhteisöistä laajoihin alueisiin. Yhteisöt on luokiteltu neljään kategoriaan: alle 1000 asukasta, 1000 – 20 000 asukasta, 20 000 – 100 000 asukasta ja yli 100 000 asukasta. Stronger Places, Stronger People toteutus yhdistää paikallisvetoisen sosiaalisen muutoksen valtiotasoiseen toimintatapamuutokseen. Tavoitteena on katkaista köyhyyttä ja huono-osaisuutta lasten ja perheiden keskuudessa pidemmällä aikavälillä.

Jokaisella mallia toteuttavalla paikallisella yhteisöllä on oma hallintorakenne. Se sisältää johtoryhmän (Leadership Group), sektorien välisen johtoryhmän (Cross-sector Leadership group) ja paikallisen toimintaryhmän (Local Action Working group), joita tukee taustatukitiimi.

Australian valtio on sitoutunut rahoittamaan toimintaa 35 miljoonalla dollarilla seuraavaksi 5 vuodeksi. Rahoitus ohjataan 10 yhteisölle eri osavaltioihin ja territorioihin. Rahoituksella tuetaan taustatukitiimiä sekä laajemmin toimintakapasiteetin rakentamista. Taustatukitiimi (jokaisessa 10 yhteisössä omansa) käyttää rahoitusta paikallisten johtajien, asukkaiden ja organisaatioiden kanssa työskentelemiseen.

Taustatukitiimin rahoitus sisältää seuraavat osa-alueet: Taustatukiryhmän palkat ja kulut, yhteisön sitouttamista- ja viestintä, datan kerääminen ja analysointi, ymmärryksen luominen, mittaaminen ja arviointi sekä oppiminen (U-MEL strategia), ja muu kehitystä ja toteutusta tukeva työ. Lisäksi rahoitusta myönnetään toimintakapasiteetin rakentamiseen. Tämä mahdollistaa taustatukitiimin taitojen ja osaamisen kehittämisen, joita vaaditaan yhteisöjen toimintasuunnitelmien toteuttamiseen.

Työskentelyllä pyritään johtamaan muutosta yhteistyöllä yhteisövaikuttavuus-viitekehysten periaatteiden mukaan eli ei osteta yksittäisiä palveluita, vaan pyritään laajempaan vaikuttavuuteen. Australian valtio rahoittaa työskentelytapaa, koska sillä uskotaan saavutettavan parempia tuloksia lapsille, perheille ja yhteisöille. (Australian Government 2019; Day-Williams.)

## Rahoituksen määrä

Valtio on sitoutunut rahoittamaan Stronger Places, Stronger People -ohjelman suunnittelua ja toteutusta 35 miljoonalla dollarilla (AUD) seuraavaksi viideksi vuodeksi v. 2019-2020 eteenpäin. Rahoitus tukee taustatukitiimejä (Backbone) 10 yhteisössä eri puolilla Australiaa, kapasiteetin rakentamista, ohjelman suunnittelua ja toteutusta kansallisella tasolla (mm. U-MEL strategia, kts. kuvio 3). Osavaltioiden ja territorioiden hallinnot rahoittavat Australian valtion kanssa samalla panoksella toiminnallisia kuluja (kts. taulukko 1). Australian valtio rahoittaa 50% osuuden projekteista, jos paikallishallinto rahoittaa vastaavan 50 % osuuden väestömäärän mukaan. Puolet paikallisesta rahoituksesta voidaan kattaa tukitoimilla (esim. työtilat ja työpanos). Tällä tavalla taataan riittävät resurssit toiminnalle. Rahoitus perustuu malliin, jossa otetaan huomioon yhteisön väestömäärä, kompleksisuus ja syrjäisyys sekä edellytykset yhteisövaikuttavuus-viitekehysten toteuttamiseen. (Australian Government 2019; Day-Williams.)

## Toteutusten seuranta

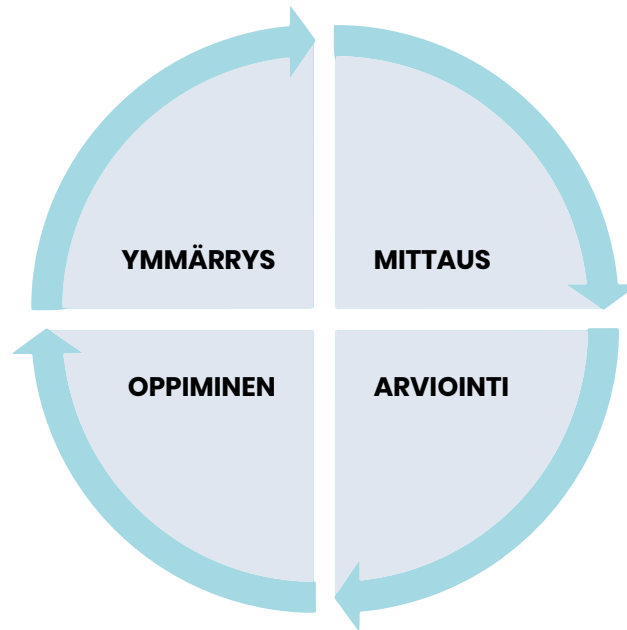
Rahoittajaroolissa Australian valtio seuraa yhteisöjen kehitystä yhteisövaikuttavuus-viitekehysten mittausta- ja arviointistrategian mukaisesti. Mallia arvioidaan sekä erilaisena työskentelytapana, että sen tulosten kautta. Toimintaa arvioidaan vuosittain.

U-MEL-strategia (Australian Government 2019, 34) tarjoaa johdonmukaisen lähestymistavan kunkin toteutuksen seurantaan ja se sisältää seuraavat osa-alueet (vrt. kuvio 3).

1. Ymmärtäminen (understanding) oivalluksien ja analyysien kautta.
2. Edistymisen mittaaminen (measurement).
3. Prosessien ja tulosten arviointi (evaluation).
4. Oppiminen (learning) siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi sekä tämän tiedon hyödyntäminen toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

| Toteutusvuosi | Yhteisön väestömäärä |                                 |                            |                            |
|---------------|----------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
|               | Pieni<br><1000       | Keskikokoinen<br>>1000 – 20 000 | Suuri<br>>20 000 – 100 000 | Erittäin suuri<br>>100 000 |
| Vuosi 0       | Pro-rata             | Pro-rata                        | Pro-rata                   | Pro-rata                   |
| Vuosi 1 ja 2  | \$ 0.20m/vuosi       | \$ 0.30m/vuosi                  | \$ 0.40m/vuosi             | \$ 0.50m/vuosi             |
| Vuosi 3       | \$ 0.25m/vuosi       | \$ 0.40m/vuosi                  | \$ 0.70m/vuosi             | \$ 0.90m/vuosi             |
| Vuosi 4 ja 5  | \$ 0.40m/vuosi       | \$ 0.60m/vuosi                  | \$ 1.20m/vuosi             | \$ 1.50m/vuosi             |

**TAULUKKO 1.** Valtion rahoitus Stronger Places Stronger People toteutuksessa. (Australian Government 2019, 12.)



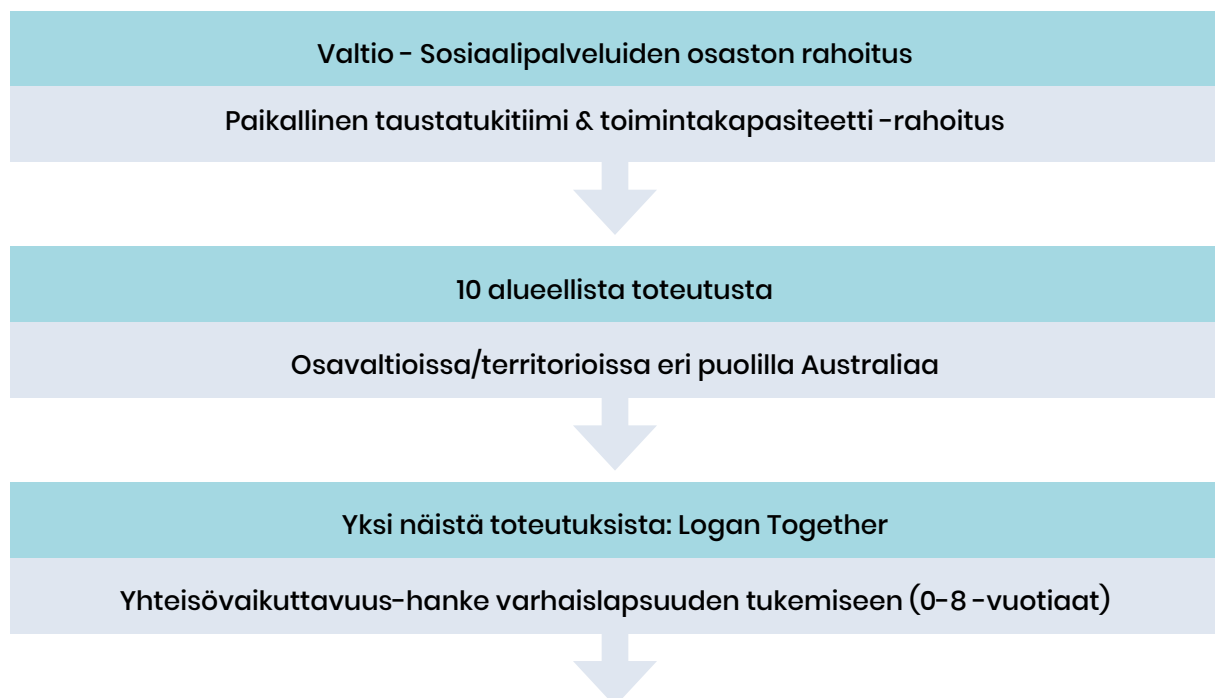
**KUVIO 3.** U-MEL (Understanding, Measurement, Evaluation, Learning) strategia.

**Paikallishallinnon rooli Stronger Places,  
Stronger People -ohjelmassa**

Paikallishallinnot ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita mallin toteutuksessa. Heidän vastuuroolinaan on mahdollistaa ja tukea yhteisöjä mallin toteutuksessa. Valtion kanssa solmitun kumppanuuden kautta paikallistason (osavaltio/territorio) hallitukset sitoutuvat mahdollistamaan systemaattiset ja pitkäaikaiset väestötason muutokset, mukaan lukien rahoituksen ja järjestelmien uudistamisen. Paikallishallinto osallistuu yhtäläisellä rahoitusosuudella valtion kanssa sekä tarjoaa työpanosta

ja tukea (esim. työtilat, työntekijöitä) viideksi vuodeksi.

Toimintamallien, rahoituksen ja järjestelmien uudistaminen on olennaisen tärkeä osa yhteisövaikuttavuuden periaatteita. Paikallishallinto ja muut rahoittajat ovat sitoutuneet tarkastelemaan taloudellisen tuen koordinoitapvoja ja poliittisia linjauksia tavalla, joka tukee yhteisöjä heidän strategioidensa toteuttamisessa. Investointien koordinointi ja järjestelmien parantaminen sekä mallien skaalaamiseen tukeminen ovat tärkeitä osa-alueita toiminnan edetessä.



**KUVIO 4.** Australian yhteisövaikuttavuusmallin (Stronger People Stronger Places) eri tasot.

Logan Together

**Visio:** ”Vuonna 2025 Loganin lapset ovat yhtä terveitä ja täynnä potentiaalia kuin kaikki muutkin Queenslandin lapset.”

#### Toteutuksen tarkoitus:

Logan Together on koko kaupungin laajuinen lasten palveluiden kehittämismalli, joka perustuu tutkimuksiin ennaltaehkäisyn vaikutuksista. Loganin kaupunki sijaitsee Australiassa, Queenslandin osavaltion kaakkoisosassa. Yhteisövaikuttavuus-mallia käytetään yhdistämään toimintaa eri sektoreiden ja yhteisön välillä. Hankkeen oletuksena on, että lapsen ensimmäiset kahdeksan vuotta ovat merkittäviä elämässä pärjäämisen kannalta. Kustannukset, jotka syntyvät siitä, että lapset eivät pääse kasvamaan terveiksi ja toimintakykyisiksi aikuisiksi, ovat merkittäviä. Kyseessä on pitkäaikainen toimintamalli 0-8-vuotiaille lapsille, joka mahdollistaa laajan muutoksen lasten sukupolvessa ja tätä kautta laajemmin myös yhteiskunnassa.

Logan Together -mallissa toimet (The Roadmap) on jaoteltu viiteen vaiheeseen eri elämänvaiheiden mukaan. Vaiheet ovat: 1) Ennen syntymää/raskausaika, 2) Lapsen syntymä, 3) 3-vuotias lapsi, 4) 5-vuotias lapsi ja 5) 8-vuotias lapsi. Jokaiselle vaiheelle on asetettu omat tärkeät tavoitteet, joissa perhettä tuetaan. Näitä tavoitteita seurataan kerättävän datan avulla.

#### Logan Together toteutuksen rahoitus:

Logan Togetherilla on monipuolinen rahoituspohja. Projektin rahoitus perustuu yhteiseen rahoitussitoumukseen Australian valtion ja osavaltion hallinnon välillä. Logan Together -hanke saa rahoitusta tätä kautta 1,5 miljoonaa dollaria (AUD) vuosit-

tain. Lisäksi rahoitusta tulee pitkäaikaisilta tukijoilta, joiden panos nostaa rahoituksen n. 2,2 miljoonaan dollariin (AUD) vuositasolla. Projektin taustatuki -tiimistä vastaa Griffithin yliopisto. Logan Together on tällä hetkellä itsenäinen hyväntekeväisyysjärjestö, mikä mahdollistaa rahoituksen vastaanottamisen kaikista lähteistä ja eri rahoituskanavien yhdistämisen tarkoituksenmukaiseen toimintaan.

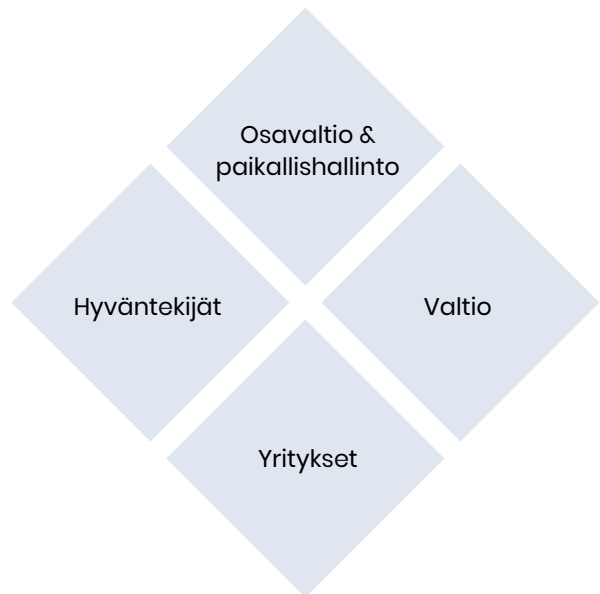
#### Logan Together -mallin tavoitteet ja raportointi

Projektista tehdään vuositasoista raportointia, ulkopuolisia arviointoja sekä jatkuvaa tiedontuotantoa projektin edetessä. Rahoituskumppanit ovat mukana yhteisessä tavoitteessa ja yksittäisiä rahoituksia ei ole sidottu erillisiin tai yksittäisiin tavoitteisiin. Rahoitus nähdään yhteisenä investointina koko ohjelmaan ja siinä tehtävään työhön. Projektien seuranta ja raportointi on kaikille rahoittajille yhteistä.

Vuodelta 2018 valmistunut arviointi kuvaa, millaisia toimia Logan Together ja taustatukitiimi ovat saaneet aikaan kolmen vuoden kuluessa (kuvio 6).

### RAHOITTAJAT

Anglicare  
Southern Queensland  
Churches of Christ Care  
Queensland Government  
Ten2 Foundation  
Access community services Ltd  
Vincent Fairfax Family Foundation  
Dusseldorp Forum  
Australian Red Cross  
Australian Government, Department  
of Social Services  
YFS  
Logan City Council  
The Salvation Army  
FSG Australia  
Griffith University, Logan Campus



**KUVIO 5.** Logan Together toteutuksen rahoittajat ja rahoituslähteet.

## LOGAN TOGETHER TOIMET

- Jaettu agenda: ”The Roadmap”
- Toiminnan rakentaminen
- Johtaminen & hallinta
- Lähtötilanne ja yhteisöjen profilointi
- Tiekartan (The Roadmap) jalkauttaminen
- 7 strategista projektia (sosiaaliset innovaatiot)
- Taktiset projektit
- Toiminnan suuntaaminen, yhteistyö ja uudet toimintatavat
- Jaetut mittaamistavat
- Poliittikkavaikuttaminen

## TAUSTATUKITIIMIN TOIMET

- Käynnistää ja mahdollistaa yhteisölliset toimet
- Perustaminen ja suunnittelu
- Kapasiteetin rakentaminen
- Yhteisön kontakointi ja sitouttaminen
- Johtamisen ja hallinnan tukeminen
- Kumppanuuksien rakentaminen ja sijoittajien hankinta
- Valvonta-arviointi & strateginen oppiminen
- Projektityö
- Resursointi & tukeminen

**KUVIO 6.** Logan Together arvioinnin tulokset (Clear Horizon 2018).

### WECOPI

WECOPI (The Wisconsin Early Childhood Obesity Prevention Initiative) käynnistettiin vuonna 2007, kun Wisconsinissa haluttiin puuttua lasten ylipaino-ongelmaan. Osavaltiossa 32% 2-4 vuotiaista oli tuolloin ylipainoisia. Toimintamallilla pyrittiin aluksi tarttumaan ylipainoon ja ehkäisemään sitä 0-5-vuotiaiden lasten keskuudessa etenkin niiden osalta, jotka osallistuvat johonkin päivähoito- tai varhaiskasvatustoimintaan<sup>2</sup>. Mallin peruslähestymistapana on toteuttaa tietoon perustuvia interventioita sekä paremman ravitsemuksen että fyysisen aktiivisuuden lisäämisen osa-alueilla. Tavoitteena on saavuttaa yhteisövaikuttavuutta kytkemällä toimintaan lasten ja perheiden lisäksi varhaiskasvatuksen toimijat sekä erilaiset paikalliset kumppanit.

Toimintamallin avaintoimijat ovat osavaltiotason yliopiston lisäksi voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jotka toimivat lasten ja perheiden palveluiden sekä terveydenhuollon sektoreilla. Nämä osavaltiotason toimijat puolestaan tukevat, valvovat ja ohjeistavat paikallisia lasten hoito- ja varhaiskasvatuspalveluista vastaavia tahoja, jotka ovat usein yksityisiä toimijoita.

WECOPI:n työskentely aloitettiin yliopisto- ja osavaltioveikosta laajalla tausta-arvioinnilla, jossa tunnustettiin sekä kirjallisuudesta että empiiristä aineistoa keräämällä varhaiskasvatuksen palveluista mahdollisuuksia ja tarpeita muutokselle. Tämän arvioinnin perusteella tunnustettiin strategisia teemoja, joihin ryhdyttiin rakentamaan yhteistyössä pilottihankkeita. Pilottihankkeiden toteuttamiseksi perustettiin johtoryhmä, joka ohjasi yhteistyöponnistuksia, joiden tuloksena ensimmäisten pilottien materiaalit tuotettiin.

Arvioinnin perusteella kehitettiin ensimmäinen interventio-pilotti (Active Early), joka koostuu varhaiskasvatukselle toteutetusta tutkimukseen perustuvasta työkalupakista ja var-

haiskasvatukseen osallistuvien yritysten sekä päättäjien koulutuksesta. Ensimmäisen pilotin tavoitteina oli: 1) 2-5-vuotiaiden lasten fyysisen aktiivisuuden lisääminen 2) Keskeisten päättäjien koulutus niistä hyödyistä, jotka varhaiskasvatuksessa saavutetaan, kun liikuntaa on yhteensä vähintään 120 minuuttia joka päivä.

Toinen interventio-pilotti (Healthy Bites) puolestaan rakentuu terveellisen ravinnon ympärille ja koostuu opetus- ja koulutusmateriaalista, jossa ravitsemusta käsitellään hyvin monipuolisesti jo lapsen syntymästä lähtien. Lisäksi interventio-pilotissa on luotu sertifikaatteja, lisenssejä, julistuksia sekä erilaisia arviointityökaluja varhaiskasvatuksen palveluiden tuottajille arvioida ja kehittää omaa toimintaansa suhteessa terveelliseen ravintoon ja fyysiseen aktiivisuuteen. Materiaaleja on tuotettu sekä palveluntuottajille että vanhemmille ja näiden pilottien myötä rakentunut verkkoyhteisö tavoittaa jo yli 1500 toimijaa. Nyt sisällöt näkyvät selvästi myös Wisconsinin osavaltiotason strategioissa vahvasti.

Interventioita on rahoitettu erilaisista lähteistä. Toimintamallin kehittämisessä suuri merkitys oli Wisconsinin yliopiston rahoituksella (kumppanuusrahoitus, jonka päätavoitteena on ollut vähentää ylipainoa Wisconsinissa), myöhemmin pilotteja ja niiden laajentamista useammille paikkakunnille ovat rahoittaneet erilaiset osavaltio- ja liittovaltion kansanterveystoimijat, maataloutta ohjaava virasto sekä esimerkiksi valkoinen talo, jonka rahoituksella Healthy Bites -pilotteja laajennettiin ulottumaan myös Wisconsinin osavaltion rajojen ulkopuolelle.

Vuoteen 2016 mennessä hankkeen taustatukitiimi on onnistunut hankkimaan yli 2 miljoonaa dollaria avustuksia ja apurahoja ja toimintaa on pystytty ulottamaan myös osavaltion syrjäisemmille seuduille, joissa esimerkiksi heikkojen yhteyksien vuoksi digitaalisten materiaalien saatavuus tai internet-poh-

<sup>2</sup>Early care and Education –toimiala Yhdysvalloissa on valtavan monitoimijainen ja pirstoutunut järjestelmä, jossa yhdistyvät erilaiset hoiva- ja koulutusorientaatiolla toimivat yksityiset ja julkiset toimijat, jotka tarjoavat päivähoitoa ja varhaiskasvatusta. Toiminnan rahoitus on hyvin pirstoutunutta ja myös erittäin vaikeasti ohjattavaa. (Kammerman & Gatenio-Gabel 2007.) Luettavuuden vuoksi käytämme tässä raportissa termiä varhaiskasvatus, koska kyse on 0-5 vuotiaista lapsista.



jainen koulutus ei ole riittänyt, vaan on tarvittu erilaisia käsinkosketeltavia materiaaleja, arviointilomakkeita ja paikalla pidettyjä koulutuksia. Tavoitteena on ulottaa toimintamalli koko osavaltioon ja kaikenikäisten varhaiskasvatuksen palveluntuottajien saataville.

**Taustatukitiimi:**

Toimintamallin taustatukitiiminä toimii healthTIDE, joka on verkostomainen koko osavaltion kattava, mutta paikallisesti toimiva yhteisö, jonka toiminta-ajatuksena on saada aikaan suuri muutos ravitsemustottumuksissa ja fyysisessä aktiivisuudessa. Eksplisiittisenä tavoitteena tällä verkostolla on luoda pitkäjänteistä systemistä muutosta, jonka myötä palvelut ja toimintaympäristö muuttuvat terveysteroja vähemmän korostaviksi, terveellistä ravintoa tukeviksi ja fyysisistä aktiivisuutta mahdollistaviksi.

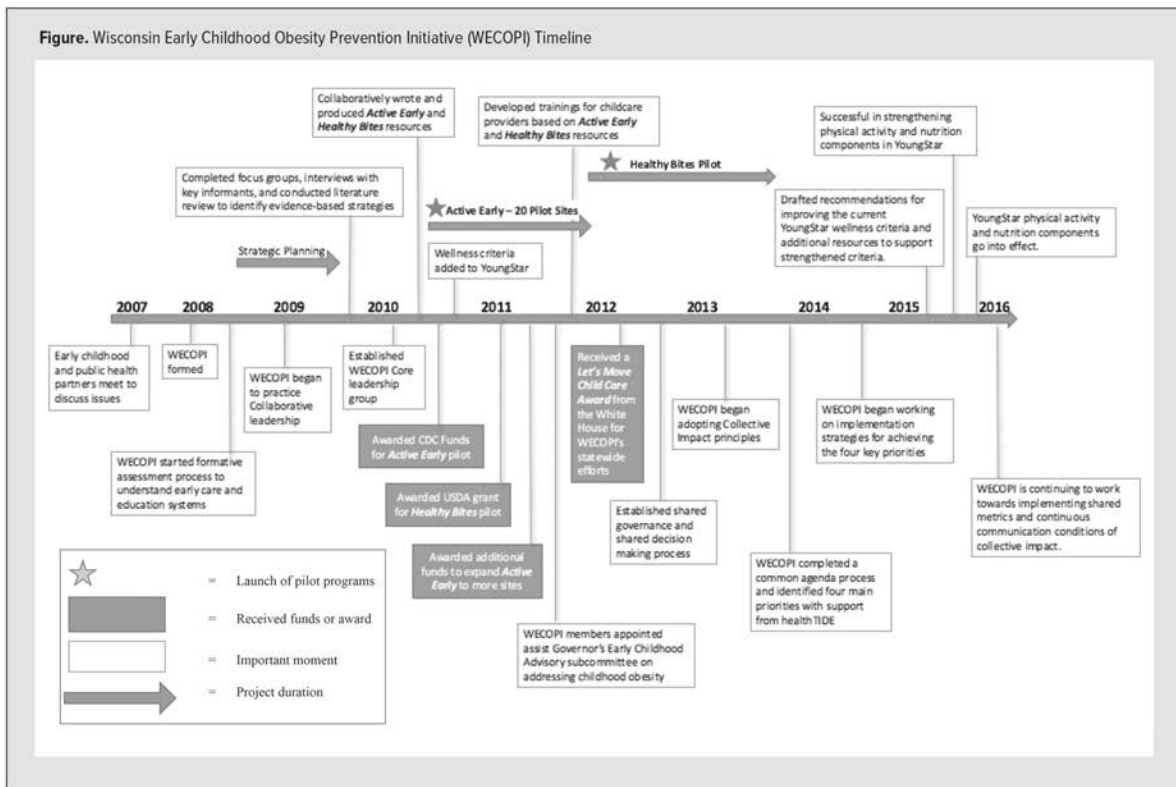
Toimintatavana on yhdistää, yhdenmukaistaa ja tukea erilaisilta sektoreilta tulevia toimijoita yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Kaikki toimijat, joita kiinnostaa terveellisten vaihtoehtojen tarjoaminen ja fyysisen aktiivisuuden lisääminen, ovat tervetulleita toimintaan. Taustatukitiimi toimii käytännössä rahoitusten hakijana, vuorovaikutuksen ylläpitäjänä ja uusien partnereiden etsijänä sekä viestinnän toteuttajana ja toiminnan koordinoijana.

Tällä hetkellä healthTIDE toimii neljässä tiimissä, joilla on kaikilla oma tehtävänsä. Toiminta on laajentunut siten, että 0-5 vuotiaiden fyysinen aktiivisuus ja terveellinen ravinto ovat vain yksi neljästä tiimistä. Suuri tavoite on muovautunut ylipainon ehkäisystä laajasti hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja tätä työtä tehdään yhteistyössä kaupunkisuunnittelijoiden,

joukkoliikennetoimijoiden, koulujen, harrastusryhmien, ruuan jälleenmyyjien, perheiden ja yhteisöjen kanssa.

Aktiiviset yhteisöt -tiimi pyrkii kehittämään Wisconsinin paikan paremmalle arkiliikkukselle parantamalla kävely- ja pyöräilymahdollisuuksia ja luomalla parempia yhteyksiä paikkojen välillä. Toiminnassa panostetaan myös puistojen ja polkujen sekä turvallisten reittien kehittämiseen. Aktiivisuus tarkoittaa materiaalsen suunnittelun lisäksi parempia mahdollisuuksia yhteisöllisyyteen. Koulut -tiimin missiona on vähentää oppimisen esteitä mahdollistamalla terveellinen ravinto, ravintotietämyksen lisääntyminen sekä fyysinen aktiivisuus koulupäiviä ennen, niiden aikana ja koulupäivän jälkeen. Terveellisen ruuan saatavuus -tiimi tuo yhteen kansanterveysviranomaiset ja ruuan jälleenmyyjät ja panostaa osavaltion ravintoloiden ja kauppojen kanssa yhteistyössä siihen, että terveellisestä ravinnosta tulisi Wisconsinissa arkea. Varhaislapsuus -tiimi työskentelee perheiden, palveluntuottajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta jo varhaislapsuudessa voitaisiin rakentaa terveelliset ruokailu- ja liikunnus-tottumukset.

WECOPI on hankkeena hyvä esimerkki yhteistyöhön perustuvasta toimintatavasta, jossa ei lähdetty liikkeelle yhteisövaikuttavuuden viitekehuksesta eikä rahoittajakonsortiota toiminnan aloittamisvaiheessa edes ollut. Kuitenkin toiminta muotoutui yhteisövaikuttavuusponnistukseksi prosessin myötä. Alussa toiminta laitettiin liikkeelle yliopiston varoilla ja tutkimukseen perustuen. WECOPI:ssa toimittiin monta vuotta yhteistyön johtamisen, selkeiden roolien, toiminnan koordinaation ja sisäisen vuorovaikutuksen periaattein. Tällä tavoin toimien apurahojen hakeminen ja uusien kumppaneiden et-



KUVIO 7. WECOPI Toiminnan eteneminen 2007-2016. (Meinen et al. 2016, 270.)

siminen toimi yhdistävänä tekijänä ja hankkeessa oli helppo ryhtyä rakentamaan vakiintuneiden vuorovaikutussuhteiden päälle yhteisövaikuttavuuden viitekehystä. Oppina tästä on se, että juuri rahoittajien ja kumppaneiden etsintä yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi, voi hyvin toimia erinomaisena pohjana toimivalle yhteisövaikuttavuuden viitekehyksessä toteutetulle ponnistukselle.

#### Getting to Zero, San Francisco

Getting to Zero (GTZ) -toimintamallin tavoitteena on vähentää HIV-tartuntoja ja sairauteen kuolleiden määrää San Franciscossa 90% ennen vuotta 2025. Lisäksi kaupunkivetoisessa ponnistuksessa pyritään poistamaan sairaudelta sen negatiivinen stigma sekä sairaudesta johtuva syrjintä. Kyseessä on monien sektoreiden toimijoista koottu konsortio, jonka avulla San Franciscon visiona on olla ensimmäinen kaupunki, jossa YK:n kunnianhimoinen tavoite päästä kokonaan eroon HIVistä, toteutuu.

Ponnistus koostuu monien eri toimijoiden pienemmistä ja suuremmista toimista, mutta hankkeen lippulaivoina kuvataan laajasti toteutettava tartuntojen ehkäisy uudenaikaisella lääkitykseen perustuvalla menetelmällä (Pre-exposure prophylaxis (PrEP), laajat testaukset sekä diagnoosin jälkeinen nopea (Antiretroviral therapy) hoitoon pääsy riippumatta ihmisen sairausvakuutus tilanteesta.

Tartuntoja ehkäistään valistuksen ohella uudenaikaisella lääkityksellä, jossa erityisen suuressa tartuntariskissä elävät HIV-negatiiviset ihmiset saavat anti-HIV-lääkitystä. Toimintamalliin kuuluvat lääkityksen lisäksi laajat viestintäkampanjat niillä alueilla ja niissä yhteisöissä, jotka ovat erityisen suuressa tartuntariskissä. Näiden avulla etsitään potentiaalisia riskiyhteisöjä, joita löytyy esimerkiksi seksityötä tekevien ja suonensisäisten huumeiden käyttäjien keskuudesta.

Toimintamallilla on nettisivut (<https://www.gettingtozerosf.org/>), jotka toimivat tietolähteenä, minkä lisäksi puhelimitse saa yhteyden neuvontapisteeseen, jonka kautta saa tietoa vakuutusjärjestelmästä, keinoista ja mahdollisuuksista lääkityksen saamiseksi ilman vakuutusta sekä kokeiluista, joissa lääkettä testataan ja joihin voi päästä mukaan. Tartuntojen ehkäisyssä olennainen linkki paikallisyhteisöihin muodostuu lähetteläistä, nk. vertaisista, jotka kertovat lääkityksestä, toimivat osana paikallisia yhteisöjä ja joiden kautta tieto anti-HIV-lääkityksen mahdollisuudesta saadaan myös sinne, missä ei välttämättä kaupungin virallista tiedottamista seurata.

Tartuntojen ehkäisyn lisäksi toimintamalliin kuuluu nopea pääsy HIV-testiin ja suora ohjaus lääkityksellä toteutettavaan hoitoon, jonka tavoitteena on saada virusten määrä kantajien kehossa vähenemään. Kaupunkiin on perustettu paikallisia testausasemia sekä ”hubeja”, joissa lääkitys aloitetaan heti (0-5 päivää) diagnoosin jälkeen ja joissa ihmistä hoidetaan vakuutuksesta riippumatta, kunnes hänelle on löydetty paikka, jossa hoito jatkuu osana muuta terveydenhuoltoa.

Alussa GTZ -toimintamallin rahoitus tuli pääosin paikallishallinnoilta (kaupunki ja piirikunta). San Franciscossa kysymys on ollut strateginen ja kaupungissa on ollut periaatteena täyttää kansallisen rahoituksen vähenemisen jättämät aukot paikallisella rahoituksella. Getting to Zero -toimintamalliin liittyviä projekteja ja hankekokonaisuuksia on rahoitettu paikallisilla ja alueellisilla varoilla noin 1,3-1,8 miljoonalla dollarilla

vuosittain. Lisäksi julkisia varoja on saatu liittovaltiolta, etenkin toimintamallin niihin osaprojekteihin, joissa on keskitytty rotujen väliseen epätasa-arvoon tai erityisen haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien, kuten asunnottomien HIV-tilanteeseen (keskiössä myös sukupuolitaudit ja Hepatiitti C). Tämän rahoituksen määrä on 2,4 miljoonaa dollaria/vuosi + liittovaltion HRSA-rahoitusta 1 miljoonaa dollaria/vuosi viideksi vuodeksi.

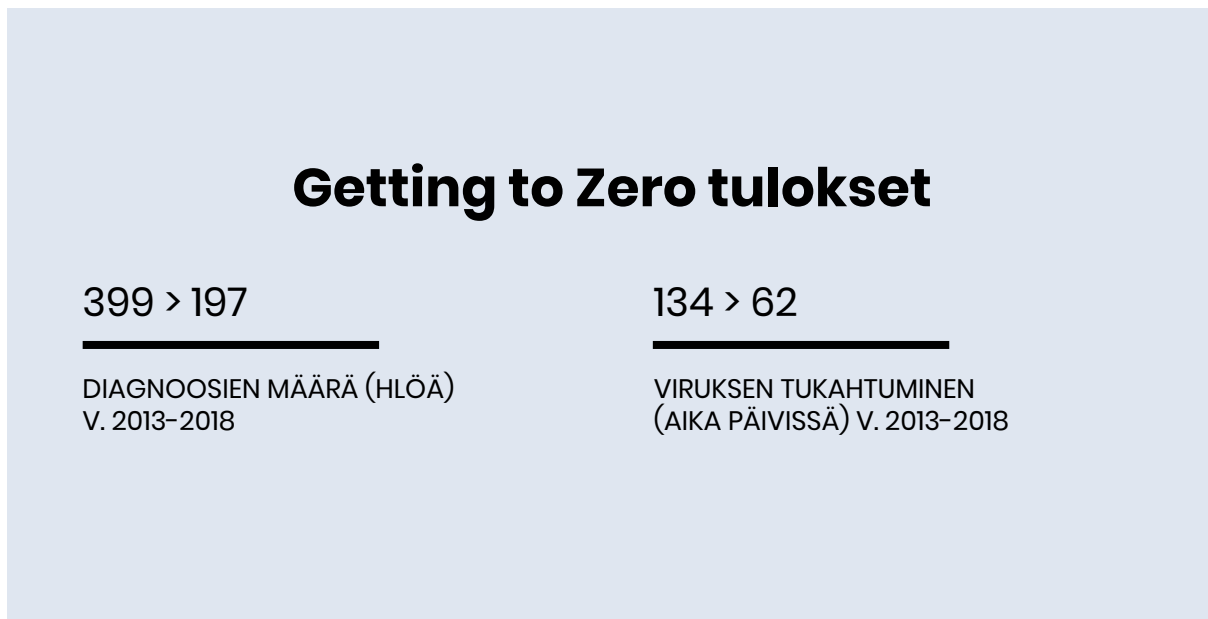
Lääkeyritysten, kosmetiikkayhtiöiden ja terveysalan tutkimus- ja kehitysyritysten hyväntekeväisyysvaroilla on pääosin rahoitettu taustatukiorganisaatiota sekä erilaisia vuorovaikutustapahtumia ja alustoja sekä työpanosta vuorovaikutuksen suunnitteluun ja pyörittämiseen. Tämä rahoitus haetaan vuosittain ja se koostuu eri kokoisista apurahoista. Yritysten ja säätiöiden hyväntekeväisyysvaroja on toimintamallille saatu noin 2,3 miljoonaa euroa, joista M.A.C AIDS Fund rahoitti toimintamallin kahta ensimmäistä vuotta 1 miljoonalla dollarilla.

Yhteisövaikuttavuuden viitekehyksessä jatkuva vuorovaikutus on avainasemassa ja tämä pätee myös suhteessa rahoittajiin, jotka saavat vuosittain raportin siitä, mitä tuloksia toimintamallilla on saavutettu ja miten toimintaa on kehitetty. Rahoittajat arvioivat toimintamallin tuloksellisuutta omista näkökulmistaan, mutta yhteisin kriteerein, jotka linkittyvät koko toimintamallin tavoitteisiin.

GTZ on hyvä esimerkki yhteisövaikuttavuus-toimintamallista paitsi erilaisista lähteistä koostuvan rahoituksen vuoksi myös siksi, että työn edetessä toimintamallia on viilattu vastaamaan paremmin kaupungin haasteisiin. Toiminnan kehittämisen myötä mukaan on myös saatu uutta julkista rahaa. Esimerkiksi erityisen haavoittuvassa asemassa olevien ihmisryhmien HIV-tilanteeseen on interventiossa kerätyn datan ja toiminnan tulosten perusteella kiinnitetty erityistä huomiota. HIV-tartuntojen määrä on laskenut monissa ryhmissä, mutta esimerkiksi asunnottomien osalta tilanne on kääntynyt jopa huonompaan suuntaan, mikä on ohjannut muovaamaan interventiot myös erityisen heikossa asemassa olevien sanfranciscolaisten tilanteen huomioimiseen. Toimintamallin avulla on pyritty löytämään asunnottomien joukosta myös esimerkiksi raskaana olevia syfilistä kantavia naisia sekä hepatiittia kantavia kaupunkilaisia. Näiden kaupunkilaisten kohtaamiseen ja saamiseen hoitopoluille on sovellettu GTZ -toimintamallissa opittuja keinoja, lähestymistapoja ja proseduureja. Käytännössä tätä on tehty esimerkiksi palvelutarjoajia valmentamalla.

GTZ tulokset osoittavat käytännön tasolla tapahtuneita muutoksia. HIV-diagnoosien määrä putosi 399:stä 197:ään vuosina 2013 – 2018. Aika diagnoosista viruksen tukahtumiseen putosi 134:stä 62:een päivään samalla aikajaksolla.

Kaupunkitasoinen sitoutuminen ja yhteisövaikuttavuuden viitekehys toimivat hyvin tässä tapauksessa. Kyseessä oli pulma, jonka ratkaisemiseksi piti pystyä muuttamaan ihmisten toimintaa. Systemin kannalta olennaista oli alkurahoitus piirikuntatasolta ja kaupunkitasolta sekä pormestaritason sitoutuminen. Itse interventiotasolla oli olennaista, että palvelujärjestelmään pääsy onnistui myös niiltä, joille se ei aikaisemmin ollut mahdollista. Lisäksi tartuntoja ehkäisevän lääkityksen osalta suuri merkitys oli vertaislähetteläillä sekä hyväksyvillä kohtaamisilla, joiden myötä tietoisuus HIV:n ehkäisystä ja hoidosta on parantunut ja myös käyttäytymisen muutos on tullut mahdolliseksi.



**KUVIO 8.** Getting to Zero yhteisövaikuttavuusmallin tuloksia.

# Yhteenveto: Yhteisövaikuttavuusmallien rahoitusjärjestelmät

Yhteisövaikuttavuusmallien rahoitukset ovat hyvin erilaisia. Yhteistä on se, että toteutusten alussa rahoitukset pyritään turvaamaan pidemmäksi aikaa, mutta käytännön toteutukset ovat osoittaneet, että rahoituksen hankinta ja varmistaminen ja myös jatkuva yhteydenpito olemassa oleviin ja potentiaalisiin rahoittajiin on oleellista läpi koko hankkeen.

Valtioilla, osavaltioilla, yliopistoilla ja paikallishallinnoilla on usein tärkeä rahoitusrooli hankkeiden käynnistämisen ja rakentamistavaiheessa. Myös muilla rahoituslähteillä (mm. säätiöt, yritykset, hyväntehtäjät) on hyvin keskeinen rooli toiminnassa

ja sen jatkuvuuden takaamisessa.

Yhteisövaikuttavuus-viitekehysten erilaiset rahoitusmallit on kuvattu tiivistetysti seuraavassa kuviossa:

## Yhteisövaikuttavuuden rahoitusmallit

### RAHOITAJARYHMÄ

Rahoitus muodostuu eri rahoittajien ryhmästä. Rahoitus voi olla osittain useampia vuosia kestävä ja perustua toiselta osin vuosittaisiin rahoituskausiin. On myös mahdollista, että jokin taho rahoittaa vain tiettyä osaa yhteisövaikuttavuus-mallin toteutuksesta.

### VAIHTUVAT RAHOITAJAT

Yhteisövaikuttavuus-rahoituksessa voi muodosta uusia rahoittajaryhmiä toteutuksen aikana. Jos jonkun rahoittajan osuus päättyy kesken toteutuksen, on tilalle etsittävä uusia rahoituslähteitä. Malli eroaa rahoittajaryhmä-mallista siten, että rahoittajaryhmän kokoonpano ei ole alun perin tiedossa, vaan se muotoutuu toteutuksen edetessä.

### USEAN KOHTEEN RAHOITUS

Rahoittaja tukee useita yhteisövaikuttavuus-malleja eri kaupungeissa tai alueilla.

### YKSITTÄINEN RAHOITAJA

Yksittäinen rahoittaja rahoittaa esim. koko taustatukitiimin.

**KUVIO 9.** Yhteisövaikuttavuuden rahoitusmallit.



### Oppeja ja kokemuksia yhteisövaikuttavuuden rahoittamisesta

Yhteisövaikuttavuus-mallin toteutus vaatii merkittävän panoksen. Siihen tarvitaan osallistuvien organisaatioiden aikaresurssia, taloudellisia resursseja, kehittämis- ja seuranta-järjestelmiä sekä taustatuki -organisaation johtamisanos ja tuki hankkeelle. Yhteisövaikuttavuus-mallissa ei pyritä lyhyen aikavälin ratkaisuihin, vaan tarkoituksena on saada aikaan muutoksia ihmisten ja yhteiskuntien toiminnassa pitkällä aikavälillä. Rahoittajilta vaaditaan ymmärrystä pitkäaikaisesta prosessista, jossa ei etukäteen kiinnitytä tiettyihin ratkaisuihin tai pistemäisesti osoitettuun tuloksiin.

Vastuu työstä on annettava mallin toteuttajille. Rahoittajilta vaaditaan kärsivällisyyttä ja sitoutumista hankkeisiin useiksi vuosiksi. Heidän tulee ymmärtää, että yhteiskunnallinen muutos tapahtuu asteittaisilla parannuksilla ja interventioita uudelleen suunnaten. Tavoitteena on oltava muutos systeemissä ajan myötä. (vrt. Kania & Kramer 2011, 41.)

Yhteisövaikuttavuuden rahoitusmallissa on keskeistä se, että malli on vaikuttavuusinvestoinnin muoto, joka perustuu kollektiiviseen toimintaan ja tavoitteisiin. Rahoitusta ei ole tapana sitoa välitavoitteisiin tai lyhyen aikavälin onnistumisiin, vaan kyseessä on pidemmän aikavälin kollektiivisten tuloksien tavoittelu. Hankkeita seurataan, arvioidaan ja suunnataan uudelleen jatkuvasti. Hankkeilla tavoitellaan yhteiskunnallista muutosta ja kaiken toiminnan keskiössä on tavoitteen saavuttaminen ja asiakaslähtöisyys. Hankkeiden verkkosivuja läpi kahlatessa silmiinpistävää oli se, että kaiken viestinnän lähtökohtana on se ihmisryhmä- tai taho, jonka käyttäytymiseen halutaan muutosta. Hankkeiden hallinnot, osallistujat ja rahoittajat eivät sivuilla näy juuri lainkaan, maksimissaan esitellään korkea-arvoinen johtoryhmä.

Kollektiivinen rahoitusmalli yhdistettynä ihmisiin liittyviin tavoitteisiin, mahdollistaa toiminnan korjausliikkeet, sillä rahoitusta voidaan suunnata niihin toimiin, joilla nähdään olevan vaikutusta ongelman ratkaisemiseksi. Mallia ei voida arvioida yksittäisten suoritusten tai osuuksien kautta, vaan se perustuu koko hankkeen aikaansaamiin vaikutuksiin ja saavutuksiin.

Yhteisövaikuttavuus-mallilla tavoitellaan koko toimijajoukon ymmärryksen ja toimintatapojen muutosta. Mallilla ratkaistavat ongelmat ovat niin laajoja ja monipolvisia, ettei niihin päästä käsiksi vain osittaisilla korjaavilla muutostoimilla. Hyvin keskeistä on asiakkaan näkökulman kannatteleminen toiminnan ytimessä.

Yhteisövaikuttavuusmallin rahoitus pohjautuu julkisen rahoituksen lisäksi lahjoituksiin ja yksilöiden ja yritysten harjoittamaan hyväntekeväisyyteen, kuten olemme aiemmin todenneet. Malli ei kuitenkaan poissulje sitä, etteivät rahoittajat voisi hyötyä mallista muilla tavoilla, myös taloudellisesti. Yhteisövaikuttavuusmallissa mukana oleminen voi tuottaa rahoittajille monenlaista hyötyä, esim. näkyvyyttä eri kanavissa, uusia asiakkaita tai lisääntynyttä tuotteiden/palveluiden myyntiä.

### Rahoitusmallin avoimuus

Mallin soveltamisessa on tapauskohtaisia eroja siinä, miten avoimia rahoituspohjasta ollaan ja miten rahoituksesta on saatavilla tietoa. Kysymys rahoittajien näkyvyydestä ja vaikutuksesta mallin muotoutumiseen ei ole yksinkertainen. Yhteisövaikuttavuus-mallin periaatteisiin kuuluu se, että kaikki mukana olevat toimijat osallistuvat interventioiden ja palveluiden suunnitteluun. Oletettavaa on, että mukana olevien toimijoiden intressit saattavat ainakin osittain ohjata interventioiden toteutustapoja. Se, lähtevätkö tietynlaiset yrityksen rahoittamaan





interventioita, koska näkevät niissä mahdollisuuksia oman toimintansa kehittämiseen vai löytyvätkö ratkaisut helpommin rahoittajien edustamien toimialojen perusteella, ei analyysissämme selviä. Läpinäkyvyyden osalta oli kiinnostavaa, että edes kontaktoimamme yhteyshenkilöt, jotka ovat taustatukitiimeissä olennaisessa roolissa, eivät kaikissa tapauksissa pääse käsiksi kaikkeen rahoitusta koskevaan tietoon.

Läpinäkyvyyteen liittyy muitakin oleellisia kysymyksiä, kuten rahoittajien tavoitteet ja päätöksentekoprosessit sekä opittujen asioiden jakaminen muiden kanssa. (vrt. Collective Impact Forum 2018, 15-16.) Tiedon jakaminen on erityisen tärkeää mallin toteutumisen kannalta, sillä tarkoituksena on saada aikana systeemistä muutosta, ei pelkästään yksittäisiä onnistumisia. (vrt. Kania & Kramer 2011, 41.) Taustatukitiimien toiminnassa avoimuus näyttäisi olevan eräs tärkeimmistä ohjenuorista, mikä puolestaan selittyy sillä, että tavoitteena on nimenomaan systeeminen muutos, jota ei ilman luottamusta, jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta saavuteta.

### Rahoitusmallin soveltaminen

Yhteisövaikuttavuus-mallin soveltaminen näyttäisi olevan mahdollista hyvin erilaisissa yhteiskunnissa. Tässä raportissa käsitellyt tapausesimerkit osoittavat, että mallia on sovellettu maissa, joissa on toisistaan poikkeavia sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmiä. Mallin ja rahoituspohjan rakentamisessa on kuitenkin aina huomioitava paikalliset olosuhteet.

Yhteisövaikuttavuus-hankkeet voivat muodostua erilaisista lähtökohdista käsin. Tämän raportin osalta olemme tunnistanee kolme erityyppistä aluetason syntytarinaa.

1. Valtiovetoinen malli: Yhteisövaikuttavuusmalli syntyy valtiosuhteesta rahoituskanavasta, mitä kautta toteutetaan paikallistasoisia yhteisövaikuttavuusmalleja. (vrt. Austra-

lia: Stronger Places Stronger People ja Logan Together)

2. Yliopisto- ja osavaltiovetoinen malli, jossa lähdetään ratkaisemaan osavaltiotasoisia ongelmia (vrt. Wisconsin: WECOPI).
3. Kaupunkivetoinen malli: Tunnistetaan kaupunkitasoinen ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan yhteisövaikuttavuusmallin avulla (vrt. San Francisco: Getting to Zero).

Tärkeää on tunnistaa myös se, että yhteisövaikuttavuusmallin rakentamisella voi olla kaksi erilaista kehityspolkua. Toisissa tapauksissa toteutus on syntynyt ikään kuin sisäsyntyisesti eri toimijoiden yhteistyönä ja se on myöhemmässä vaiheessa nimetty yhteisövaikuttavuusmallin mukaiseksi toiminnaksi. Tällaisessa tapauksessa on kysymys ikään kuin evoluttiivisesta kehittämisestä yhteisövaikuttavuusmalliksi. Toisissa tapauksissa taas on lähtökohtaisesti rakennettu yhteisövaikuttavuus-mallin mukaista toimintaa, jolloin toimintamallin periaatteet on huomioitu alusta lähtien.

Valtioiden ja osavaltioiden panostuksilla on merkitystä alueellisille/paikallisille toteutuksille. Yhteisövaikuttavuusmallissa valtioiden katto-ohjelmat (esim. Stronger Places Stronger People/Australia) mahdollistavat pohjarahoituksen eri puolilla maata. Valtioiden rahoituksen sitominen paikallishallinnon rahoitusosuuteen toimii myös kannusteena paikallistason toimijoille. Lisäksi taustatukiorganisaatioilla on kattorooli, jonka kautta toimintaa on mahdollista skaalata uusiin yhteisövaikuttavuushankkeisiin. Kokenut taustatukiorganisaatio on voimavarana tärkeä toteutusten tukena mm. rahoituksen hankinnassa.





# Johtopäätökset



Kiinnostus vaikuttavuusinvestoimiseen ja sitä kautta myös yhteisövaikuttavuus -mallin soveltamiseen Suomessa on kasvanut. Aiempi tutkimus vaikuttavuusinvestoimisesta Suomessa osoittaa, että hallintolähtöisen järjestelmämme (vrt. Kyösti & Airaksinen 2020, 27-28) näkökulmasta on tärkeää oivaltaa asiakkaan näkökulma ja se, millaista tietoa ja apua asiakas tarvitsee ongelman ratkaisemiseksi.

Tämän tarkastelun perusteella yhteisövaikuttavuus -mallin sovellettavuus ja taipuisuus erilaisiin konteksteihin on hyvä. Mallin hyödyntäminen vaatii kuitenkin kaikilta mukana olevilta toimijoilta ymmärrystä siitä, että malli on yhteinen ponnistus käsillä olevan monimutkaisen ongelman ratkaisemiseksi. Malli ei tarjoa pikavoittoja yksittäisille toimijoille, vaan mah-

dollisuuden systeemitasoiseen muutokseen, jonka ytimessä on asiakkaan tarpeista ja näkökulmasta rakentuva palvelukokonaisuus, jonka ehtona on rahoitusjärjestelmän kokonaisvaltaisuus. Rahoitusta suunnataan juuri sellaisiin toimenpiteisiin, joilla uskotaan pohjatiedon valossa olevan vaikutusta ja pidemmällä aikavälillä vaikuttavuutta. Malli vaatii myös rohkeutta ja uskoa siihen, että etukäteen suunnitelluissa toimista ei aina löydy ratkaisun avaimet, vaan toisinaan vaikuttavuuden aikaansaaminen vaatii korjausliikkeitä ja uutta suuntaamista toiminnan aikana.



## Liitteet



**LIITE 1.** Esimerkki yhteisövaikuttavuus -mallin kumppanuusprosessista. (Australian Government 2019, s. 32.)

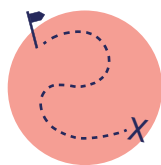
## Lähteet

- Amed Shazhan, Naylor Patti-Jean, Pinkney Susan, Shea Stephanie, Mäse Louise C, Berg Stephen, Collet Jean-Paul & Higgins Joan Wharf (2015). Creating a collective impact on childhood obesity: Lessons from the SCOPE initiative. *Can J Public Health*. 2015, vol. 106 no. 6, s. e426-e433. doi:10.17269/cjph.106.5114
- Australian Government (2019). Stronger Places, Stronger People Model. Department of Social Services.
- Clear Horizon (2018). Phase 1 Progress Report for Logan Together 2018.
- Collective Impact Forum (2020). What is collective impact. <https://www.collectiveimpactforum.org/what-collective-impact>
- Collective Impact Forum (2018). Advancing Funders' Openness Practices: Lessons for the Field from the Collective Impact Funder Action Learning Lab. Saatavissa: <https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Advancing%20Funders%20Openness%20Practices%20Report.pdf> (Katsottu 27.8.2020.)
- Kammerman Sheila B. & Gatenio-Gabel, Shirley (2007). Early Childhood Education and Care in the United States: An Overview of the Current Policy Picture. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 2007, Vol. 1, No.1, 23-34.
- Kania John & Kramer Mark (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.
- Kyösti Anni & Airaksinen Jenni (2020). Hyvinvointipalveluiden tulevaisuus risteyskohdassa – kohti vaikutusten hankintaa? *Itila*.
- Mann Cathy (2014). The Role of Philanthropy in Collective Impact. *The Philanthropist*, vol. 26, no. 1, s.55-64.
- Meinen Amy, Hilgendorf Amy, Korhonen Amy L, Christens Brian D, Breuer Catherine, Joyner Hilary, Polzin Molle, Adams Alexandra, Wolfe Daithi, Braun Abbe, Hoiting Jill, Paulson Jeanette, Cullen Bridget, Stader Kelli (2016). The Wisconsin Early Childhood Obesity Prevention Initiative: An Example of Statewide Collective Impact. *Wisconsin Medical Journal*, vol. 115, no. 5, s. 269-274.
- Niemelä Mika, Kallunki Hannu, Jokinen Jaana, Räsänen Sami, Ala-Aho Birkitta, Hakko Helina, Ristikari Tiina & Solantausta Tytti (2019). Collective impact on prevention: Let's talk about children service model and decrease in referrals to child protection services. *Frontiers in Psychiatry*, vol. 10, no. 64, s. 1-5.
- Schmitz Paul (2019). Funding the Long Game in Collective Impact. *Collective Impact Forum*.
- Sullivan Erin & Splansky Juster Jennifer (2019). Securing Funding for the Backbone Role: Lessons from the Field. *Collective Impact Forum*. <https://www.collectiveimpactforum.org/blogs/267716/securing-funding-backbone-role-lessons-field> (Katsottu 6.8.2020.)
- Virtanen Petri, Ristikari Tiina & Niemelä Mika (2020). Collective Impact Partnership and Backbone Organizations as Enablers of Children's WellBeing. *Teoksessa Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Lange Salvia A., Wall T. (toim.) Partnerships for the Goals. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71067-9\\_111-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71067-9_111-1)
- West London Zone (2020). How we are funded. <https://www.westlondonzone.org/how-we-are-funded> (Katsottu 19.8.2020.)
- Wisconsin Public Health Association (2014). Obesity Prevention Initiative Launches. <https://www.wpha.org/news/news.asp?id=208409> (Katsottu 19.8.2020.)
- <https://www.healthtide.org/>

### INFORMANTIT:

Cox Matthew, Logan Together  
 Day-Williams Tara, Australian Government, Social Services Department  
 Hansen Kylie, Impact Seed  
 Liebi Courtney, Getting to Zero  
 Splansky Juster Jennifer, Collective Impact Forum





## NAVIGAATTORI

Itlan raportit ja selvitykset  
2020:4