



Venla Ritola

Pitkäkestoinen muutos lapsiperheiden palveluiden integraatiossa

Alueellisen oppimisverkoston yhteisövaikuttavuustyön arviointi

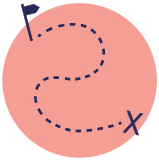
Julkaisija	Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö sr.	15.6.2022	
Tekijät	Venla Ritola		
Julkaisun nimi	Pitkäkestoinen muutos lapsiperheiden palveluiden integraatiossa – alueellisen oppimisverkoston yhteisövaikuttavuustyön arviointi		
Julkaisusarja ja numero	Iltan raportit ja selvitykset 2022:2		
ISBN	978-952-7458-06-8 (PDF)		
ISSN	2670-2673		
Sivumäärä	24	Kieli	suomi
Asiasanat	yhteisövaikuttavuus, alueellinen oppimisverkosto, lapsiperheiden palvelut, arviointi		

Tiivistelmä

Alueellinen oppimisverkosto (AO) on Iltan, Oulun yliopiston ja AO:ssa mukana olevien alueiden aloite, joka pohjautuu yhteisövaikuttavuuteen ja systeemiteoreettiseen ajatteluun ja jonka tavoitteena on integroida lapsiperheiden palveluita ja vahvistaa lapsiperheiden pärjäävyyttä. Alueellinen oppimisverkosto on käynnistynyt vuonna 2020. Tämä arviointitutkimus on ensimmäinen katsaus, joka tarkastelee vuosina 2020–2022 Siun soten, Soiten, Oulun ja Tampereen alueilla tehtyä yhteisövaikuttavuustyötä ja alueellisen oppimisverkoston toimintaa.

Arviointitutkimus toteutettiin keväällä 2022. Arviointitutkimukseen osallistui 16 haastateltavaa alueellisen oppimisverkoston alueilta. Tutkimusaineisto kerättiin narratiivisilla yksilöhaastatteluilla. Arviointitutkimuksessa pureuduttiin yhteisövaikuttavuustyöhön – mikä työssä oli koettu toimivaksi ja mitä työssä olisi haastateltavien kokemusten mukaan syytä kehittää. Arviointitutkimuksessa huomioitiin yhteisövaikuttavuustyön luomia muutoksia alueilla sekä työn vaikuttavuutta, siltä osin kuin laadullisen tutkimuksen puitteissa oli mahdollista. Arvioinnissa kiinnitettiin lisäksi huomiota Iltan ja Oulun yliopiston taustatukeen. Arviointitutkimuksessa ei ollut tavoitteena vertailla alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevia alueita yhteisövaikuttavuustyössä keskenään, sillä alueet eroavat toisistaan ja alueet ovat olleet eri vaiheissa yhteisövaikuttavuustyötä, keskittyen oman alueen kysymyksiin ja tarpeisiin. Arviointitutkimuksessa on sen sijaan nähty hedelmälliseksi arvioida yhteisövaikuttavuustyön kokemuksia yhteisesti – arviointitutkimus osoitti, että koetut onnistumiset ja haasteet olivat samansuuntaisia alueesta riippumatta.

Arviointitutkimuksessa todettiin yhteisövaikuttavuustyön soveltuvuus alueiden lapsiperheiden palveluiden integraatioon ja toimijoiden yhteisen tavoitteen muodostumiseen. Yhteisövaikuttavuustyöstä saatiin alueilta myönteisiä kokemuksia. Yhteisövaikuttavuustyön onnistumisina koettiin monialaisen yhteistyön lisääntyminen alueilla ja huomioitiin, että kyseessä on iso toimintamallin muutos, jossa yhteistyö on oman työn keskiössä. Onnistumisina nähtiin myös yhteisen tavoitteen muodostuminen ja kommunikaation lisääntyminen. Arviointitutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että yhteisövaikuttavuuteen pohjautuva toimintamallin muutos ja organisaatioiden muutos sen mukana vievät aikaa, ja alueet pohtivat arviointitutkimuksen toteuttamisen aikaan, miten yhteisövaikuttavuustyö oli juurtunut työntekijöiden keskuuteen. Alueet pitivät taustatukea olennaisena tässä kohtaa yhteisövaikuttavuustyötä ja pohtivat tuen tarvetta omien tarpeidensa muotoiluun. Taustatukeen – erityisesti jalkautuvaan konsultatiiviseen ja tieteelliseen tutkimuksen tukeen – oltiin alueilla tyytyväisiä. Kaikki alueet ovat edenneet yhteisövaikuttavuustyössä vuosina 2020–2022.



NAVIGAATTORI

Itlan raportit ja selvitykset
2022:2

Pitkäkestoinen muutos lapsiperheiden palveluiden integraatiossa –
alueellisen oppimisverkoston yhteisövaikuttavuustyön arviointi

Venla Ritola

Itlan raportit ja selvitykset 2022:2

ISSN 2670-2673

15.6.2022

Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö sr.

Helsinki

ISBN 978-952-7458-06-8 (PDF)

Ulkoasu: Itla / Tilda Hopia

Kuvat: Itla / Tilda Hopia

Sisällysluettelo

1 Johdanto	6
Laadullisen arviointitutkimuksen toteutus	6
2 Alueellinen oppimisverkosto ja yhteisövaikuttavuus	8
Yhteisövaikuttavuus ja Lapset puheeksi -palvelumalli	8
3 Monialainen yhteistyö ja yhteisövaikuttavuustyö alueilla	9
Yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevat organisaatiot ja toimijat	9
4 Alueiden kokemukset yhteisövaikuttavuustyöstä	11
Yhteinen tavoite ja kommunikaatio onnistumisina yhteisövaikuttavuustyössä	11
Monialaisen yhteistyön lisääntyminen alueilla merkittävin onnistuminen	12
Järjestöt mukana vahvistamassa toimivia lapsiperheiden palveluita ja perheiden pärjäävyyttä	12
Organisaatioiden ja työntekijöiden toimintatapojen muutos vie aikaa	13
Johtaminen yhteisövaikuttavuudessa	14
Yhteisövaikuttavuustyön koetut haasteet	14
Yhteisövaikuttavuuden viitekehys alueiden lapsiperheiden palveluiden integraatiossa	16
5 Alueellisen oppimisverkoston ja taustatukiorganisaation arviointi	18
6 Pohdinta	20
Kirjallisuus	22

Johdanto

Itla ja Oulun yliopisto käynnistivät vuonna 2020 lapsiperheiden palveluiden yhteensovittamista ja lapsiperheiden pärjävyyden tukemista tavoittelevan *Lapsuuden rakentajien alueellisen oppimisverkoston*. Tarve monialaiselle lapsiperheiden palveluiden pitkäkestoiselle muutokselle on todettu jo aiempien hallitusohjelmien aikana (VNK, 2015), mutta toistaiseksi lapsiperheiden palveluiden integraatio ei ole toteutunut pitkäkestoisena kehittämisenä. Kehittäminen on ollut sidoksissa käynnissä olevan hallituskauden hankkeisiin. Yhteisövaikutavuudelle ja systeemiteoreettiselle ajattelulle rakentuvaan alueelliseen oppimisverkostoon liittyivät Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymä Soite, Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Siun sote, Oulun kaupunki ja Tampereen kaupunki. Alueellinen oppimisverkosto mahdollistaa alueille vertaisoppimisen, taustatuen ja alustan pitkäkestoiselle lapsiperheiden palveluiden integraation kehittämiselle niin, että alueen paikalliset tarpeet ja lapsiperheiden pärjävyyden vahvistaminen ovat keskiössä.

Tämä laadullinen arviointitutkimus on ensimmäinen katsaus, joka tarkastelee alueellisen oppimisverkoston tähänastista toimintaa ja yhteisövaikutavuustyötä alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevilla alueilla. Arviointitutkimuksessa keskityttiin erityisesti alueellisen oppimisverkoston A-osaan, joka keskittyy lapsiperheiden palveluiden integraatioon. Arviointitutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yhteisövaikutavuustyötä alueellisen oppimisverkoston alueiden haastatteluvien kokemusten pohjalta: mitä yhteisövaikutavuustyössä on saavutettu, mikä työssä on ollut toimivaa ja mitä työssä olisi syytä kehittää. Arviointitutkimuksessa huomioitiin yhteisövaikutavuustyön luomia muutoksia alueilla sekä työn vaikut-

avuutta siltä osin kuin laadullisen tutkimuksen puitteissa on mahdollista. Arvioinnissa kiinnitettiin lisäksi huomiota Itlan ja Oulun yliopiston taustatukeen.

LAADULLISEN ARVIINTITUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Arviointitutkimus toteutettiin kevään 2022 aikana. Tutkimukseen haastateltiin kahta Itlan ulkopuolista alueellisen oppimisverkoston taustatukiorganisaatiossa mukana olevaa henkilöä. Taustatukihaastattelut toteutettiin, jotta alueiden lapsiperheiden palveluiden integraation tilanteesta ja vaiheesta saatiin luotua kokonaiskäsitys kerätyn haastatteluaineiston tueksi. Taustatukihaastattelut toteutettiin myös, jotta voitiin välttyä yhden alueen osalta (kaksi haastateltavaa) aineiston harhalta (bias). Taustatukimateriaalina käytettiin lisäksi keväällä 2022 järjestettyä tapaamista, johon osallistuivat Itlan ja Oulun yliopiston alueellisen oppimisverkoston kehittäjätyöntekijät ja johtoryhmien puheenjohtajat. Tapaamisessa käsiteltiin kyseisten henkilöiden kokemuksia alueellisesta oppimisverkostosta, heidän alueensa lapsiperheiden palveluiden integraation tilannetta ja ajatuksia yhteisövaikutavuustyön jatkokehittämisestä alueilla vuoden 2022 jälkeen.

Tutkimukseen kutsuttiin 17 haastateltavaa. Haastateltaviksi kutsuttiin alueellisen oppimisverkoston alueilta henkilöitä, jotka ovat Itlan osittain rahoittamia kehittäjätyöntekijöitä tai olennaisesti alueellisen oppimisverkoston toiminnassa mukana olevia (taulukko 1). Haastattelukutsua laajennettiin yhden alueen osalta vielä kuudelle haastateltavalle aineistonkeruun aikana, jotta haastateltavien määrässä saatiin riittävä otanta. Tutkimukseen osallistui 16 haastateltavaa kunnallisista sosiaa-



li- ja terveyspalveluiden tai sivistys- ja kulttuuritoimen tehtävistä tai kolmannen sektorin puolelta. Haastateltavien lukumäärä vaihteli alueittain kahdesta viiteen. Alueiden haastateltavien määrässä oli jo aineistonkeruun suunnittelussa eroja, sillä tutkimuksen tavoite oli saada keskeisten alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevien toimijoiden kokemukset kuultua – ei niinkään saavuttaa alueiden kesken vertailukelpoista otantaa. Tutkimukseen haettiin tutkimuslupa 11 organisaatiosta haastateltavien taustaorganisaation perusteella.

Tutkimuksen aineisto kerättiin narratiivisilla yksilöhaastatteluilla. Suuri osa haastatteluista toteutui narratiivisille haastatteluille tunnusomaiseen tapaan: haastattelut olivat kerronnallisia, ja haastattelija mahdollisimman vähän keskeytti ja esitti lisäkysymyksiä (Hyvärinen ym., 2017). Osassa haastatteluista haastattelutilanteen vuorovaikutus rakentui niin, että haastattelija johdatteli haastateltavaa teemasta toiseen, jolloin näistä haastatteluista tuli teemahaastattelumaisia. Tämän osalta tutkimuksen toteutus ei vastannut alkuperäistä suunnitelmaa.

Tässä laadullisessa arviointitutkimuksessa ei ollut mahdollista luoda koe- tai vertailuryhmäasetelmiä. Cabaj'n (2014) mukaan RCT-koeasetelmaa ei ole tarkoituksenmukaista käyttää kompleksisten prosessien ja yhteisövaikuttavuuden arvioinnissa, ja RCT-koeasetelman käytön vaade on tässä tutkimuksessa tietoisesti ohitettu. Voidaan myös todeta, että yhteisövaikuttavuuteen pohjautuvassa työssä väestötason yhteiskunnalliset vaikutukset ovat havaittavissa vasta useiden vuosien jälkeen. Vaikutuksia voidaan arvioida kuitenkin suhteuttamalla ne yhteisövaikuttavuusaloitteen ikään. Tässä arviointitutkimuksessa huomioitiin arvioinnissa alueen yhteisövaikuttavuustyön ikä, vaihe ja syntyneet muutokset alueilla.

Arvioinnissa nähtiin aiemman kirjallisuuden ja muutosteorian mukaisesti, että yhteisövaikuttavuustyössä on 1) yhteisövaikuttavuustyön aloitusvaihe, 2) yhteisövaikuttavuustyön juurtumisvaihe ja 3) väestötason sosiaalisten muutosten vaihe (Preskill ym., 2014; ORS Impact, 2018). Arviointitutkimuksessa huomioitiin yhteisövaikuttavuustyön aloitus- ja juurtumisvaiheet edellä mainittujen syiden perusteella. Tutkimuksessa tarkasteltiin arvioinnissa yhteisövaikuttavuuden viittä kriteeriä soveltuvin osin.

Arviointitutkimuksen tarkoituksena ei ole vertailla alueita keskenään, vaan arvioida yhteisövaikuttavuustyötä alueilla haastateltavien kokemusten pohjalta. Alueita ei myöskään ole mainittu, jotta anonymiteetti arviointitutkimuksessa toteutuu.

Alueellisessa oppimisverkostossa	Haastateltavien lukumäärä
Kehittäjätyöntekijä (ml. entinen)	5
Alueellisen johtoryhmän puheenjohtaja	6
Alueellisen johtoryhmän jäsen tai toiminnassa kiinteästi mukana olevia haastateltava	5

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastateltavat.

Alueellinen oppimisverkosto ja yhteisövaikuttavuus

Alueellinen oppimisverkosto rakentuu systeemiteoreettiselle tausta-ajattelulle sekä yhteisövaikuttavuuden viitekehyselle. Kehittäminen alueilla lähtee sisältäpäin alueiden tarpeiden mukaan, ja kehittämistyö perustuu jatkuvalla oppimiselle. Alueellinen oppimisverkosto tukee oppimista ja mahdollistaa vertaisoppimista muilta alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevilta alueilta. Tavoitteena on, että mukana olevien alueiden lapsiperheiden pärjäävyys vahvistuu, kun arki on sujuvaa ja sitä tukevat kehitysympäristöt ja palvelut. Tätä tavoitellaan vahvistamalla lapsiperheiden palveluiden integraatiotyötä (A-osa), joka ei ole riippuvainen yksittäisistä hankerahoituksista tai hallituskaudelle asetetuista tavoitteista. AO-työn tavoitteena on myös kehittää lasten ja nuorten vapaa-ajantoimintoja pärjäävyyden näkökulmasta, *Suomen mallin* mukaisesti (B-osa). Alueellisen oppimisverkoston työstä kerätään tietoa palveluiden suuntaamiseen (C-osa), mutta myös työn arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Keskeinen ajatus alueellisessa oppimisverkostossa on, että muutostarpeet lapsiperheiden palveluiden integraatiossa lähtevät alueelta – systeemistä – sisältäpäin. Alueellisen oppimisverkoston kautta alueet saavat muilta alueilta vertaistukea alueellisiin palveluiden kehittämisen kysymyksiin.

Alueellisen oppimisverkoston muodostavat alueet yhdessä taustatukiorganisaatioiden – Itlan ja Oulun yliopiston – kanssa. Taustatuki rakentuu myös alueellisesti: alueella toimii Itlan osittain rahoittama kehittäjäyöntekijä alueensa organisaatiossa sekä alueille muodostettu johtoryhmä. Johtoryhmä muodostuu aluekohtaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon lapsiperhepalveluiden, sivistys- ja kulttuuritoimen ja kolmannen sektorin ja seurakunnan toimijoista. Vaihtelua johtoryhmän kokoonpanossa on alueittain. Kehittäjäyöntekijä ja johtoryhmät ovat tiiviisti yhteistyössä alueensa lapsiperheiden palveluiden kehittämisen sidosryhmien kanssa. Alueiden työtä tukee myös alueellisen oppimisverkoston tutkijaverkosto. Tutkijaverkostossa tehdään tieteellistä tutkimusta alueiden tarpeista kumpuavista tutkimusaiheista. Tutkimuksessa vastataan alueen keskeisiin haasteisiin ja kysymyksiin, ja saadut tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä alueilla, translationaaliselle tutkimukselle ominaisesti (Visakorpi, 2009; Zerhouni, 2009).

YHTEISÖVAIKUTTAVUUS JA LAPSET PUHEEKSI –PALVELUMALLI

Alueellisen oppimisverkoston taustalla on yhteisövaikuttavuuden viitekehys. Yhteisövaikuttavuudella tarkoitetaan Kania ja Kramerin (2011) popularisoimaa viitekehystä, jossa

tavoitteena on luoda yhteisössä pitkäkestoista muutosta yhteisön sisältä lähtevistä tarpeista käsin. Yhteisön sisältä lähtevät tarpeet määrittelevät sen, että yhteisövaikuttavuudessa ei ole kyse suoraan implementoitavasta menetelmästä tai mallista. Yhteisövaikuttavuus eroaa monialaisesta kehittämisestä siinä, että yhteisövaikuttavuudessa pitkäkestoiseen työskentelyyn kokoontuvat toimijat etsivät yhdessä ratkaisuja kaikkien toimijoiden tunnistamaan haasteeseen. Tähän vastataan käyttämällä yhteisiä mittareita, jatkuvalla keskustelulla, toisiaan vahvistavilla toimintoilla ja taustatukiorganisaation tuella (Kania & Kramer, 2011, 36–41). Yhteisövaikuttavuudessa mukana olevilta organisaatioilta vaaditaan sitoutumista yhteiseen työhön, ei vain mukanaoloa. Yhteisövaikuttavuus tähtää väestötason muutoksiin. Virtanen ja kollegat (2020) tutkivat yhteisövaikuttavuuden yhteistyötä ja taustatukiorganisaation roolia systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja havaitsivat, että yhteisövaikuttavuuteen perustuva yhteistyö ja taustatukiorganisaatio lisäävät lasten hyvinvointia. Toimivien ja vaikuttavien, lapsien ja perheiden hyvinvointia tukevien monialaisten aloitteiden tavoitteet ovatkin yhteneväisiä YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden (Sustainable Development Goals) kanssa (Virtanen ym., 2020; Kania & Kramer, 2011).

Alueellisen oppimisverkoston alueiden lapsiperheiden palveluiden integraatiossa on hyödynnetty Lapset puheeksi -palvelumallia ja -menetelmää. Lapset puheeksi -menetelmä keskittyy perheen vahvuuksien tunnistamiseen, myös haavoittuvuudet huomioimalla. Lapset puheeksi -keskustelu on osa palvelumallia. Lapset puheeksi -palvelumalli vahvistaa lapsiperheiden arkea ja pärjäävyyttä kokoamalla monialaisesti eri palveluista tarvittavia toimijoita perheen tilanteeseen. Lapset puheeksi palvelumallia on ehdotettu ennaltaehkäiseväksi malliksi monialaisissa lapsiperheiden palveluissa. Alustavaa tutkimusnäyttöä on siitä, että palvelumallilla on tilastollista merkittävyyttä lastensuojeluilmoitusten määrien vähentymiseen. Palvelumalli tähtää yhteisössä pitkäkestoiseen väestötason muutokseen. (Niemelä ym., 2019.) Lapset puheeksi -menetelmän käyttö ei kuitenkaan ole ollut edellytys, jotta alueellisen oppimisverkoston yhteisövaikuttavuustyöhön alueella on voitu lähteä. Kaikilla alueilla oli Lapset puheeksi -menetelmäosaamista ennen yhteisövaikuttavuustyön alkamista.



Monialainen yhteistyö ja yhteisövaikuttavuustyö alueilla

Alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevilla alueilla erityisesti lapsiperheiden palveluiden integraatiotyö oli jo käynnistynyt (A-osa) alueellisen oppimisverkoston käynnistyessä vuonna 2020. Usea alue oli organisoinut lapsiperheiden palveluiden kehittämistä osaksi perhekeskustoimintaa. Perhekeskuskehittämisen ohella alueet olivat olleet mukana aiemmissa lapsiperheiden palveluiden kehittämisen hankkeissa ja LAPE-muutosohjelmassa vuosina 2016–2018 (kuvio 1). Alueilla kehitettiin myös lasten ja nuorten harrastamista Suomen mallin mukaisesti (B-osa), ja alueet olivat kiinnostuneita kehittämään lapsiperheiden palveluiden tarpeiden ennakointia paikallisen johtamisen tueksi (C-osa).

Alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevat alueet eroavat toisistaan maantieteellisesti ja demografisesti, mutta ovat samojen – lapsiperheiden hyvinvoinnin tukemista koskevien – kysymysten ja haasteiden äärellä. Alueet ovat alueellisen oppimisverkoston käynnistämisen aikaan olleet keskenään eri vaiheissa lapsiperheiden palveluiden integraatiossa ja edenneet yhteisövaikuttavuustyössä oman lähtötilanteensa mukaisesti. Kaikilla alueilla oli tausta lapsiperheiden palveluiden integraation kehittämisessä (edellä kuvatuksi), ja yksi alue oli palvelumallin kehittämisessä jo pidemmällä yhteisövaikut-

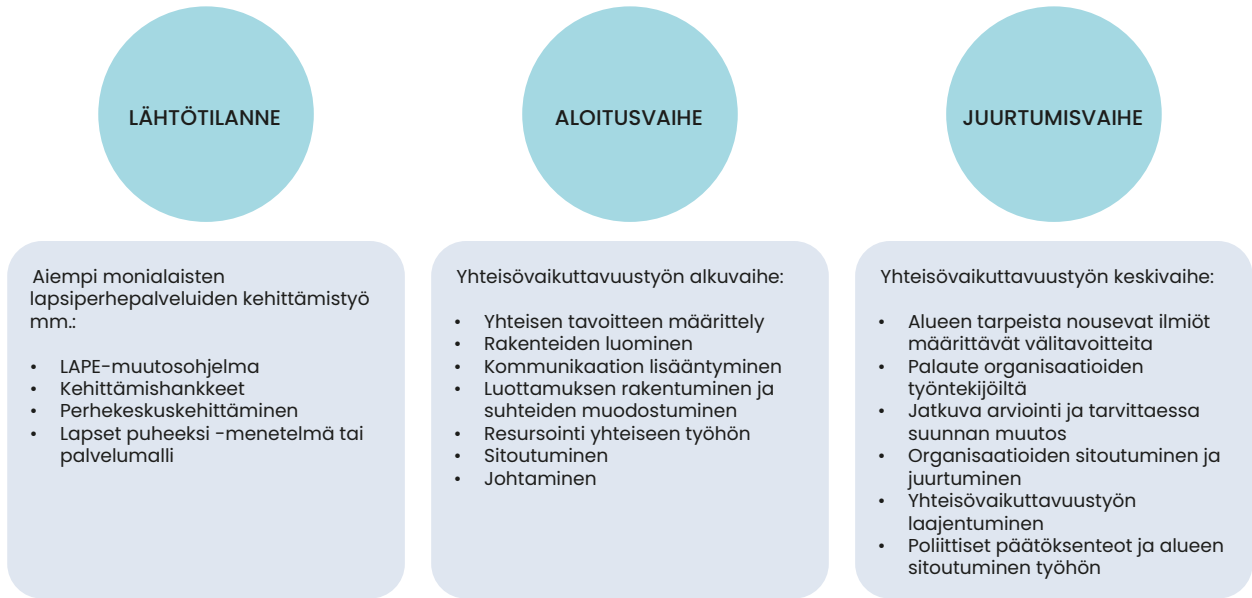
tavuustyön käynnistyessä. Arviointitutkimuksen laatimisen aikana keväällä 2022 alueet ovat kirjallisuuden (Preskill ym., 2014; ORS Impact, 2018) ja aineistoista esille nousseiden havaintojen perusteella yhteisövaikuttavuustyössä aloitus- ja juurtumisvaiheessa, jolloin arvioitavat yhteisövaikuttavuuden onnistumiset ja osa-alueet ovat näille vaiheille tyypillisiä (kuvio 1). Aloitusvaiheessa yhteisövaikuttavuustyö on käynnistynyt, ja työssä pyritään yhteisen tavoitteen muodostamiseen, rakenteiden luomiseen ja sitoutumiseen. Kommunikaatio eri toimijoiden välillä lisääntyy. Yhteisövaikuttavuuden juurtumisvaiheessa yhteisövaikuttavuustyö on jo käynnissä, jolloin on hedelmällistä tarkastella yhteisövaikuttavuustyöhön sitoutumista organisaatioissa ja työn juurtumista. (Preskill ym., 2014; ORS Impact, 2018.)

YHTEISÖVAIKUTTAVUUSTYÖSSÄ MUKANA OLEVAT ORGANISAATIOIJA TOIMIJAT

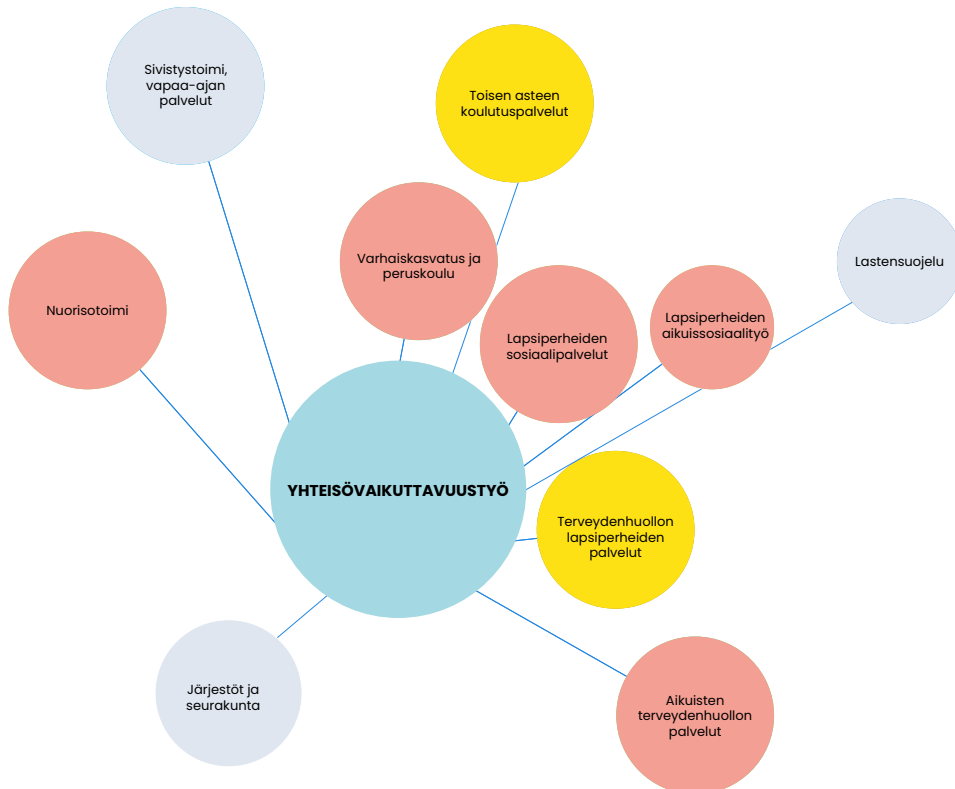
Yhteisövaikuttavuustyöhön oli koottu alueelta mukaan monialaisesti eri toimijoita. Yleisimmät alueilla yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevat toimijat olivat sosiaali- ja terveyspalvelut ja sivistys- ja kulttuuripalvelut (kuvio 2). Järjestöt olivat kaikilla alueilla mukana työssä, järjestöjen ja seurakunnan mukana

olemisen tiivys ja tapa tosin vaihtelivat aluekohtaisesti. Osalla alueista yhteisövaikuttavuustyöhön oli liittynyt aikuisten terveydenhuollon palvelut. Alueiden yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevat toimijat vaihtelivat alueittain. Se, että vaihtelua toimijoissa oli, kertoo, että alueet ovat pohtineet yhteisövaikuttavuustyötä oman alueensa tarpeiden näkökulmasta. Toisaalta alueet ovat myös käyneet keskusteluja alueensa eri toimijoiden kanssa, ja arviointitutkimuksen toteuttamisen aikaan nimetyt alueiden yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevat toimijat

eivät välttämättä ole samat kuin yhteisövaikuttavuustyössä tulevaisuudessa. Alueiden tarpeet ja tilanteet muuttuvat, ja esimerkiksi yhteisövaikuttavuustyön paikallisten laajentumisten yhteydessä on tarkasteltu uudestaan, keitä yhteisövaikuttavuustyöhön tulisi kyseisellä alueella kutsua mukaan. Seuraavassa verkostokartassa (kuvio 2) ovat kuvattuina alueiden yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevat toimijat niiden mukanaolon yleisyyden mukaisesti.



KUVIO 1. Yhteisövaikuttavuustyön vaiheet.



KUVIO 2. Verkostokartta yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevista toimijoista alueilla.

Alueiden kokemukset yhteisövaikuttavuudesta

Yhteisövaikuttavuustyön koettiin eroavan aiemmasta lapsiperheiden palveluiden kehittämisen työstä ja tarjoavan mahdollisuuden järjestää lapsiperheille tukea varhaisessa vaiheessa. Yhteisövaikuttavuustyössä palveluita kehitetään pitkäkestoisesti, jolloin työ ei ole sidoksissa tiettyyn hankekehittämisen ajanjaksoon tai kyseisen hallituskauden ohjelmaan. Päinvastoin – suuri osa haastateltavista koki, että yhteisövaikuttavuustyö alueella on vasta alussa, mutta jo tässä kohtaa yhteisövaikuttavuustyö mahdollistaa sen, että palveluita on mahdollista kehittää tulevaisuusorientoituneesti. Yhteisövaikuttavuuden viitekehys on haastateltavien kertoman mukaan tuonut leveämpiä hartioita kehittämiseen.

Alueet kokivat yhteisövaikuttavuustyön vahvasti omakseen. Yhteisövaikuttavuustyötä ei nähdä Iltan ja Oulun yliopiston vetämäksi hankkeeksi, vaan yhteisövaikuttavuustyö nähtiin pitkäkestoisena kehittämisenä, johon liittyy olennaisesti alueiden oma toimintakulttuurin muutos. Yhteisövaikuttavuustyö mahdollistaa haastateltavien mukaan rakenteellisen muutoksen, joka juutuessaan ei ole yhden työntekijän varassa, vaan koskee koko organisaatiota. Yhteisövaikuttavuustyön ei koettu tulevan taustatukiorganisaation ohjaamana ylhäältä alas, vaan sen ansiosta on voitu tunnistaa paikalliset tarpeet ja ilmiöt ja niiden pohjalta kehittää alueellisia lapsiperheiden palveluita.

Alueiden paikalliset tarpeet ja ilmiöt olivat olennainen osa yhteisövaikuttavuustyötä alueilla, ja lähes jokainen haastateltava toi sen esiin haastattelussa. Paikallisten tarpeiden ja ilmiöiden tunnistaminen auttoi kaikkia alueita asettamaan lapsiperheiden palveluiden integraation tavoitteen ohella pienempiä, lapsiperheiden arjesta kumpuavia osatavoitteita. Kentältä nousevat ilmiöt auttoivat tiedon jäsentämisessä myös johtamisen suuntaan. Haastateltavat kertoivat, kuinka niillä alueilla, joissa kentältä nousevat ilmiöt käsitellään, pohditaan ja viedään tämän jälkeen johtoon käsiteltäväksi, kentältä nousevat ilmiöt on onnistuttu tuomaan kiinteäksi osaksi johtoryhmätyöskentelyä. Rakenne on palvellut alueen yhteisövaikuttavuustyötä. Tietoa kentältä tarvitaan.

Alueellisen oppimisverkoston lähtötilanteessa mukana olevissa kaupungeissa yhteisövaikuttavuustyö käynnistettiin yhdessä kaupunginosassa. Alueellisen oppimisverkoston hyvinvointikuntayhtymien alueella yhteisövaikuttavuustyö aloitettiin hyvinvointikuntayhtymässä alueen kuntien tai kaupungin kanssa. Yhteisövaikuttavuustyö on laajentunut vuodesta 2020 osalla alueista paikallisesti. Niillä alueilla, joissa yhteisövaikuttavuustyö oli laajentunut uusille paikallisille alueille,

haastateltavat kokivat toimivana alueiden välisen vertaisoppimisen: uusilla alueilla pystyttiin oppimaan niiltä alueilta, joilla yhteisövaikuttavuustyö oli jo käynnistynyt. Vertaisoppiminen oli kahdensuuntaista uuden alueen ja yhteisövaikuttavuustyötä toteuttavan alueen välillä. Laajentuminen tarjosi arvioinnin mahdollisuuden myös jo yhteisövaikuttavuustyötä toteuttavalle alueelle, erityisesti palvelumallin suunnittelussa.

Paikallisten laajentumisten ohella haastateltavat kertoivat, että yhteisövaikuttavuustyö on herättänyt kiinnostusta ja myönteistä palautetta organisaatioilta ja alueilta, jotka eivät ole mukana yhteisövaikuttavuustyössä. Kiinnostus on näkynyt myös hyvinvointialueilla, ja kevään 2022 aikana muun muassa Pohjois-Pohjanmaan ja Pirkanmaan hyvinvointialueet ovat kertoneet laajentavansa yhteisövaikuttavuustyötä, kun siirtyään hyvinvointialueisiin.

YHTEINEN TAVOITE JA KOMMUNIKAATIO ONNISTUMISINA YHTEISÖVAIKUTTAVUUSTYÖSSÄ

Yhteisövaikuttavuustyössä koetut onnistumiset ovat tunnistettavissa yhteisövaikuttavuustyön aloitus- ja juurtumisvaiheelle ominaisiksi piirteiksi (Preskill ym., 2014; ORS Impact, 2018). Yhteisövaikuttavuustyön edistyminen vie haastateltavien mukaan paljon aikaa, ja koetut onnistumiset ovat syntyneet hiljalleen työn edetessä. Yhtenä merkittävänä onnistumisena pidettiin kommunikaation lisääntymistä eri organisaatioiden välillä. Vaikka kaikilla alueilla oli tehty aiemmin monialaista lapsiperhepalveluiden integraation kohdentuvaa kehittämistyötä, arviointitutkimuksessa todettiin, että yhteisövaikuttavuustyö on mahdollistanut alueella vuoropuhelun lisääntymisen. Yhteisövaikuttavuustyön ei koettu heikentäneen eri organisaatioiden välistä vuoropuhelua, päinvastoin. Vuoropuhelun lisääntymistä edistävinä tekijöinä nähtiin se, että työlle luotu rakenne mahdollisti eri toimijoiden kokoontumisen yhteen.

Pelkästään varattu aika tai tila ei kuitenkaan yksin selitä muutosta – vuoropuhelu oli lisääntynyt, kun kaikille on muodostunut jaettu ymmärrys tilanteesta. Yhteisen kielen muodostuminen vie aikaa (Kania & Kramer, 2011). Yhteisellä kielellä jäsenetään paitsi alueen tilannetta myös yhteistä tavoitetta. Yhteisövaikuttavuus vaatii onnistuakseen yhdessä jaetun ja määritellyn tavoitteen (Kania & Kramer, 2011). Tässä on koettu alueilla eri organisaatioiden ja toimijoiden selkeä onnistumi-

nen. Vaikka yhdessä määritellyn tavoitteen saavuttaminen vie aikaa, yhteisövaikuttavuustyössä on vuosina 2020–2022 määritelty yhteinen päätavoite. Päätavoitteen ohella kaikilla alueilla oli yhdessä asetettuja pienempiä osatavoitteita, yhteisövaikuttavuustyön ikä- ja vaihtetyypilliseen tapaan.

MONIALAISEN YHTEISTYÖN LISÄÄNTYMINEN ALUEILLA MERKITTÄVIN ONNISTUMINEN

Merkittävimpänä yhteisövaikuttavuustyön onnistumisena koettiin se, että eri toimijoiden ja organisaatioiden välinen yhteistyö alueella lisääntyi. Suuri osa haastateltavista kuitenkin korosti, ettei kyseessä ole vain yhteistyön lisääntyminen, vaan kyseessä on yhteisen tavoitteen ja yhdessä tekemisen ottaminen oman työn keskiöön:

”Kuitenkin aina, on se sitten kehittämistä, johtamista, sitä perusarjen työtä, mä näen, että meille maksetaan palkkaa sen takia, että me tehdään työtä, jotta – – lapset, nuoret ja perheet voisi paremmin. Se on se ja miten me sinne päästään, mä ajattelen, että yhteisövaikuttavuus on tapa tehdä sitä työtä, antaa suunnan työnteolle ja yhteiselle työlle. Mun mielestä ehkä se vastaa, sitä kautta tulee se yhteinen työ, eikä me jäää yhteistyön tasolle.”

Yhteisen työn ottaminen oman työn keskiöön mahdollistaa sen, että puhutaan yhteisövaikuttavuudesta eikä ainoastaan yhteistyöstä. Tässä nähtiin ero verrattuna aiempaan tehtyyn monialaiseen yhteistyöhön:

”Ne on (olleet) tämmöisiä yksittäisiksi jääviä tapaamisia. Tai että neuvolan työntekijä soittaa päiväkodin työntekijälle, niin ei ole se monialaista verkostotyötä. Se on puhelinsoitto.”

Yhteistyön lisääntyminen koettiin onnistumisena sekä organisaatioiden että työntekijöiden näkökulmasta: yhteisövaikuttavuustyö on koonnut eri sektoreilta – myös kolmannelta sektorilta – toimijoita ja organisaatioita yhteen. Organisaatioiden välisen yhteistyön lisääntyminen näkyi paitsi toimintatavan muutoksen käynnistymisessä myös luottamuksessa systeemiin. Alueen kypsyyden yhteisövaikuttavuustyössä ja luottamus systeemiin näkyivät haastateltavien kerronnassa esimerkiksi siinä, jos alueella havaitaan, etteivät aiemmin sovitut tavoitteet tai rakenteet enää palvele yhteisövaikuttavuustyötä. Tällöin on vaadittu kommunikaatiota, yhteisen tavoitteen uudelleen määrittelyä ja rohkeutta lähteä muokkaamaan olemassa olevia rakenteita ja korvaamaan ne uusilla. Systeemiin luottaminen on näkynyt käytännössä myös silloin, kun yksi organisaatio on kokenut kuormitusta. Esimerkkinä systeemiin luottamisesta haastateltava kertoi, kuinka johtoryhmässä yhden organisaation osa-alueen edustaja kertoi heidän resurssitilanteensa olevan koronan johdosta tiukoilla ja vanhemmuuden tuen jäävän siitä syystä niukemmalle. Kun tämä sanottiin ääneen, muut organisaatiot pystyivät tarjoamaan vanhemmuuden tukea perheille. Aiemmasta toiminnasta tämä eroaa siinä, että sen aikana, kun lapsi tai perhe jonottaa palveluun, monialainen työskentely voi silti alkaa perheen tilanteessa.

Yhteisövaikuttavuustyön mukanaan tuoma yhteistyön lisääntyminen on näkynyt alueilla työntekijöille. Yhteistyö on edesauttanut toisten alojen työntekijöiden tehtävien ja henki-

löiden tuntemista. Työntekijöiden keskinäinen tunteminen on madaltanut kynnystä yhteisille keskusteluille sekä mahdollistanut osittain sitä, että eri toimijoita kutsutaan monialaiseen yhteistyöhön jo varhaisemmassa vaiheessa. Arviointitutkimuksessa todettiin, että kaikilla alueilla eri organisaatioissa työntekijät olivat antaneet palvelumallista myönteistä palautetta, ja yli kolmasosa haastateltavista, kolmelta eri alueelta, nosti työntekijöiltä saadun myönteisen palautteen yhteisövaikuttavuustyön yhtenä onnistumisen muotona.

Yhteisövaikuttavuustyö oli mahdollistanut työntekijöiden välisen luottamuksen rakentumista. Luottamusta systeemiin on syntynyt niin, että haastateltavien mukaan hiljalleen opitaan pois vanhasta doktriinista, jossa yksi professio ratkaisee kompleksisia ongelmia. Kyseessä on iso toimintakulttuurin muutos, kun työntekijä saa sanoa, ettei tiedä yksin vastausta ja kun tilannetta lähdetään selvittämään yhdessä perheen ja muiden eri alojen asiantuntijoiden kanssa.

Haastateltavat huomioivat, että yhteisövaikuttavuustyössä on kyseessä iso, yhteistyötä koskeva toimintatapojen muutos, jolloin ei ole kyse yksittäisestä menetelmästä tai menetelmän implementoinnista. Vaikka alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevat alueet olivat implementoineet Lapset puheeksi -menetelmän ja -palvelumalliajattelun osaksi yhteisövaikuttavuustyötä, arviointitutkimuksessa todettiin, että yhteisövaikuttavuustyötä ei koettu millään alueella menetelmäkeskeisenä. Arviointitutkimuksessa todettiin, että kaikilla alueilla on tehty pohjatyötä pitkäkestoiselle lapsiperhepalveluiden kehittämiselle, johon on implementoitu Lapset puheeksi -menetelmä.

Lapsiperheiden palveluiden integraation palvelumalli koettiin yhdeksi keskeiseksi yhteistyön onnistumiseksi. Lapsiperheiden palveluiden integraatioon tähtäävän palvelumallin koettiin tuoneen kaivattua jäseneltyä rakennetta monialaiseen yhteistyöhön. Tässä nähtiin ero aiempaan monialaiseen yhteistyöhön verrattuna. Lapset puheeksi -palvelumallin tuoma rakenne on auttanut työntekijöitä hahmottamaan monialaista yhteistyötä niin, että jokainen tietää tehtävänsä seuraavaa monialaista neuvonpitoa ajatellen ja käytännöistä on sovittu yhdessä perheen kanssa. Tämä on osaltaan haastateltavien mukaan lisännyt sitoutumista yhteiseen työhön.

JÄRJESTÖT MUKANA VAHVISTAMASSA TOIMIVIA LAPSIPERHEIDEN PALVELUITA JA PERHEIDEN PÄRJÄÄVYYTTÄ

Toimivat lapsiperheiden palvelut ja lapsiperheiden arkeen ja tarpeisiin vastaaminen ovat päätavoite, johon alueet haavevat yhteisövaikuttavuustyöllä ratkaisuja. Yhteisövaikuttavuustyön vahvuutena pidettiin lapsiperheiden tarpeiden huomioimista ja pärjäävyyden vahvistamista monialaisessa yhteistyössä. Tärkeänä yhteisövaikuttavuustyössä pidettiin toimintamallin muutosta: lasta tai perhettä ei lähetetä toiseen palveluun, vaan perheen tarpeisiin vastataan kokoamalla tarvittavat toimijat yhteen perheen luokse.

Tavoite on, että perheet voisivat mahdollisimman hyvin, ja usea haastateltava totesi, että alueen yhteisövaikuttavuustyö oli mahdollistanut monialaisen yhteistyön järjestökentän ja seurakunnan kanssa sekä niiltä saatavat palvelut. Järjestöjen mukaan ottamisen tärkeys on todettu jo aiempien hallituskau-



sien aikana (mm. VNK, 2015), mutta toistaiseksi yhteistyö kunnallisten toimijoiden ja järjestökentän välillä ei ole ollut kaikilla alueilla strukturoitua ja säännöllistä. Järjestöt koettiin yhteisövaikuttavuustyössä seuraavasti:

- Järjestöt mahdollistavat palveluiden saantia perheen yksilöllisessä tilanteessa: *”Pääasia että sitä saa sitä palvelua, mitä tarvii siinä tilanteessa tai siihen tarpeeseen just silloin.” Palveluiden ei tarvitse aina olla viranomaisvetoisia.*
- Järjestöt ovat nykyään kiinteä osa lapsiperheille suunnattuja palveluita, ja myös siksi järjestöjen ja seurakunnan mukanaoloa yhteisövaikuttavuustyössä pidettiin tärkeänä.
- Järjestöjen mukanaoloa pidettiin vahvuutena niillä alueilla, joissa järjestöt ovat kiinteä osa yhteisövaikuttavuustyötä. Järjestöjen mukanaolo on vahvistanut yhteisövaikuttavuustyötä ja yhdessä sovittuja toimintamalleja asiakkaan suuntaan: *” – jollekin vanhemmalle voi olla tosi iso asia, että sitä (L&P-keskustelu) tarjoaa kaupungin viranomainen, mutta kun sille samalle perheelle sitä tarjotaankin yhdistyksen kautta tai vaikka seurakunnan toiminnan kautta, siihen tartutaan toisella tavalla. Sillain mä ajattelen myöskin, että kun me tarjotaan samaa mahdollisuutta monen toimijan suunnasta, kenties joku toimija on se, mihin se perhe myöskin tarttuu.”*

Niillä alueilla, joissa aikuisten palvelut olivat osa yhteisövaikuttavuustyötä, järjestöjen ohella aikuisten palveluiden läsnäoloa pidettiin tärkeänä. Aikuisten palveluiden mukanaolo yhteisövaikuttavuustyössä koettiin myös toimintakulttuurin muutoksena – aikuisten palveluissa kysytään perheen paineissa tilanteesta lapsista ja perheen tilanteesta. Lapset otetaan puheeksi, ja tarvittaessa palveluita pystytään yhdessä perheen kanssa pyytämään mukaan.

ORGANISAATIOIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN TOIMINTATAPOJEN MUUTOS VIE AIKAA

Arviointitutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation rakenne, johtaminen, historia ja tapa tehdä yhteistyötä näyttävät vaikuttavan yhteisövaikuttavuustyön omaksumiseen ja yhteisövaikuttavuustyön käynnistymisen eritahtisuuteen alueilla. Alueella, jossa on useita vuosia ollut sosiaali- ja terveyspalveluiden ja sivistys- ja kulttuuritoimen monialaista yhteistyötä eri kehityshankkeissa ja LAPE-muutosohjelmassa, haastateltavat kertoivat huolestaan siitä, onko yhteisövaikuttavuustyö kuitenkin juurtunut omaan organisaatioon. Aiempi kokemus on alueella osoittanut, että vaikka eri organisaatioiden välillä on tehty yhteistyötä, yhteistyön tavat eivät ole juurtuneet organisaatiotasolla. Kehitystyön jälkeen on palattu vanhaan tapaan tehdä työtä. Aiempi yhteistyö alueella eri organisaatioiden kesken ei itsessään tarkoita monialaisen yhteistyön juurtumista. Voidaan sanoa, että yhteisövaikuttavuustyössä on kyse toimintatapojen ja toimintamallien muutoksesta, ja muutos vie aikaa. Osa haastateltavista koki ajanpuutteen omassa työssään olleen haasteena yhteisövaikuttavuustyöhön syventymiseen, vaikka yhteisövaikuttavuus ei ole erillinen osa työtä, vaan työn ydin. Haastateltavien kokemukset ajanpuutteesta eivät sinänsä ole ristiriidassa yhteisövaikuttavuustyön kanssa – kokemukset kuvastavat enemmänkin yhteisövaikuttavuustyön vaihetta, jossa alue on ajankohtaisesti.

Kun tavoitellaan väestötason sosiaalisia muutoksia, on huomioitava, että kaikkien organisaatioiden tulee olla valmiita vuosia kestävään muutosprosessiin. Muutokset eivät tapahdu vain yksittäisen organisaation tasolla, vaan koko systeemissä (Kania & Kramer, 2011). Haastateltava kuvasi toimintamallin muutosta:

” – niin me ei olla lähdetty muutos edellä. Me ei olla lähdetty muuttamaan – me ollaan lähdetty rakentamaan toimintamallia, ja me ollaan ymmärretty että tämän toimintamallin mukana tässä lähtee muuttamaan asiat. Ja sen prosessin vaiheessa me ollaan varmasti kaikki siinä, että meidän pitää muuttaa meidän olemassa olevia käytänteitä. Se toimintamalli tuo mukanaan sen muutoksen, mutta me ei olla muutos edellä olla lähdetty, mutta se on vääjäämätön seuraamus tästä.”

Vaikka haastateltavat kertoivat, että osasivat odottaa, että yhteisövaikuttavuustyön prosessi ja vanhoista toimintamalleista pois oppiminen vie aikaa, vanhojen toimintamallien ja -tapojen sitkeys koettiin alueilla suurimmaksi haasteeksi yhteisövaikuttavuustyössä. Vanhoista toimintamalleista pois oppiminen ja uusien toimintamallien sisäistäminen koettiin haasteena yhteisövaikuttavuustyölle. Tämä näkyi sekä organisaatioiden että työntekijöiden osalta.

Kaikkien alueiden haastateltavat pohtivat, miten laajasti yhteisövaikuttavuustyö on työntekijöille juurtunut, erityisesti sitoutumisen ja tietoisuuden näkökulmasta. Haasteina juurtumiselle nähtiin vanhat, monialaista yhteistyötä rajoittavat toimintamallit. Palveluista pois lähettämisen kulttuuri ja itse-pärjäävyyden toimintakulttuuri nimettiin haasteiksi monialaiselle yhteistyölle. Haastateltavien kokemusten mukaan vie aikaa, että toimintakulttuuri muuttuu niin, että varhaisessa vaiheessa kutsutaan asiakkaan tilanteeseen liittyvät toimijat yhteen sen sijaan, että yritettäisiin itse ratkaista asiakkaan kompleksisia ongelmia tai lähetettäisiin asiakas toiseen palveluun. Yksi organisaatio ei kykene ratkaisemaan kompleksisia sosiaalisia ongelmia (Kania & Kramer, 2011).

Yhteisesti asetettu tavoite on yhteistyön pohja ja kaiken taustana uuden toimintamallin omaksumisessa yhteisövaikuttavuustyössä. Yhteisövaikuttavuudessa organisaatio voi määrittää omaa toimintatapaansa, kunhan se on yhtenäinen yhteisesti jaetun tavoitteen kanssa (Kania & Kramer, 2011). Uuden toimintamallin käyttöönotto edellyttää oman organisaation ja työtapojen kriittistä tarkastelua – tähän päästään avoimella ja jatkuvalla kommunikaatiolla.

Haastateltavat kertoivat, kuinka yhteisövaikuttavuustyön toimintatapojen ja -mallien omaksuminen on eritahtista. Eritahtisuus on näkynyt työntekijöissä, ja tämä koettiin ennen kaikkea luonnollisena uusien toimintamallien omaksumisessa ja niihin sitoutumisessa. Eritahtisuutta on näkynyt yhteisövaikuttavuustyössä mukana olevien alueiden työntekijöiden sitoutumisessa sovituihin toimintamalleihin ja Lapset puheeksi -menetelmän käyttöön. Pääasiassa haastateltavien kokemukset sitoutumisesta Lapset puheeksi -menetelmään ja -palvelumalliin olivat myönteisiä, mutta menetelmän käyttöön ottamisessa omassa työssä on ollut eroja. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että organisaation johto huomioi eritahtisuuden ja tarjoaa työntekijöille tukea.

Eritahtisuus organisaatioiden yhteisövaikuttavuustyön omaksumisessa on näkynyt siinä, että osa organisaatioista on sitoutunut yhteisövaikuttavuustyöhön ripeästi ja osa on kaivannut enemmän aikaa sen pohtimiseen, mitä yhteisövaikuttavuus tarkoittaa oman organisaation kannalta. Eritahtisuus on

näkynyt organisaatioiden eri osa-alueiden välillä, esimerkiksi johdon ja työntekijöiden osalta.

JOHTAMINEN YHTEISÖVAIKUTTAVUUDESSA

Arviointitutkimuksessa todettiin, että onnistuakseen yhteisövaikuttavuustyön on käynnistytävä organisaation jokaisella tasolla. Voidaan sanoa, että yhteisövaikuttavuuden viitekehyksen tulee koskea johtamista: johtaminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi alueiden yhteisövaikuttavuustyössä. Johtamiselta vaaditaan kriittisen tarkastelun lisäksi rakenteiden ja johtamisen tapojen uudelleen muodostamista. Yhteisövaikuttavuutta ei voida sovittaa suoraan vanhoihin johtamisen rakenteisiin ja tapoihin. Organisaation johdon sitoutuminen käynnissä olevaan lapsiperheiden palveluiden integraatioon vaikuttaa työn juurtumiseen organisaatiossa. Haastateltava kertoi johtamisesta ja johdon sitoutumisesta:

”Kun johto on sitoutunut, yhteisövaikuttavuustyö menee rakenteisiin. Muuten se on ulkopuolista kehittämistä.”

Vaikka johdon tärkeys yhteisövaikuttavuustyössä tunnustetaan, osa alueista koki ylimmän johdon sitoutumisen ja johdon yhteisövaikuttavuustyön sisäistämisen yhteisövaikuttavuustyönsä haasteena alueella.

Ylimmän johdon sitoutumisen ja tuen ohella organisaation keskijohdon täytyy haastateltavien mukaan olla sitoutunut työhön, erityisesti alueen johtoryhmätyöskentelyyn. Haastateltavien mukaan yhteisövaikuttavuudessa uuden toimintamallin juurruttamisessa erityisesti keskijohdolta tarvitaan kykyä muistuttaa ja pitää yllä uutta toimintamallia: lasten ja perheiden pärjäävyyden vahvistaminen yhteisövaikuttavuustyöllä on organisaatiossa kaikkien tehtävä, ja työntekijöillä on organisaatiossa lupa tehdä monialaista yhteistyötä. Arviointitutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtaminen kaikilla organisaation tasoilla on yhteisövaikuttavuudessa ensiarvoista.

Arviointitutkimuksessa todettiin poliittisen tuen tärkeys alueen yhteisövaikuttavuustyölle. Poliittisen tuen merkitys lapsiperheiden palveluiden integraatiossa (Niemelä ym., 2019) on yhteneväinen aiemman tutkimuksen kanssa. Yli kolmasosa haastateltavista kertoi kunnan poliittisen johdon tuesta yhteisövaikuttavuustyölle. Poliittinen tuki ja päätöksenteko on näkynyt alueilla poliittisen johdon sitoutumisena, kunnan lautakuntien hyväksyntänä ja asiakirjamerkintöinä, muun muassa strategioissa.

YHTEISÖVAIKUTTAVUUSTYÖN KOETUT HAASTEET

Edellä kuvattujen koettujen yhteisövaikuttavuustyössä ilmenneiden haasteiden ohella alueet nimesivät yhteisövaikuttavuustyön kehittämisen kohteiksi yhteisövaikuttavuustyön iän ja vaiheen mukaisia haasteita (Preskill ym., 2014; ORS Impact, 2018); yhteisövaikuttavuustyön onnistumiset ja kehittämisen kohteet ovat tarkemmin koottuna taulukossa 2. Korjaavien palveluiden käytön vähentyminen ja siirtyminen kohti varhaista tukea koettiin haasteena kaikilla alueilla, mitä voidaan pitää pitkän aikavälin muutoksena. Samalla yhteisövaikuttavuustyön nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia siihen, että alueilla voidaan siirtyä tulevaisuudessa lapsiperheiden oikea-aikaiseen varhaiseen tukeen.

Yhteisen tavoitteen muodostaminen – ja toiminnan järjestäminen sen mukaisesti – on kaiken yhteisövaikuttavuustyön perusta (Kania & Kramer, 2011; Takalo ym., 2022). Alueiden kokemusten mukaan tavoitteen jäsentäminen ja yhteisesti jaetun käsityksen muodostuminen oli vienyt aikaa. Yhden alueen haastateltavat kertoivat, kuinka lyhyessä ajassa oli saavutettu yhteisövaikuttavuustyössä paljon. Alueella oli pystytty vastaamaan nousseisiin havaintoihin ja ilmiöihin nopeilla, menetelmällisillä ratkaisuilla. Haastateltavat kertoivat, että tässä kohdalla yhteisövaikuttavuustyötä oli aistittavissa ”väsymystä”, sillä vaikka yhteinen tavoite oli muodostettu, lapsiperheiden hyvinvoinnin ja pärjäävyyden vahvistuminen ja varhaiseen tukeen pääseminen ovat kompleksisia ilmiöitä, joihin ei löydy nopeaa, ratkaisukeskeistä vastausta. Muutama alue oli vaiheessa, jossa reflektoitiin yhteisen tavoitteen asettamista ja pohdittiin, missä määrin yhteinen tavoite oli kaikkien organisaatioiden jakama. Ne alueet, jotka kävivät reflektointia ajankohtaisesti tavoitteen asettamisesta, myös kertoivat yhdeksi yhteisövaikuttavuustyön haasteeksi joidenkin organisaatioiden sitoutumisen alueen johtoryhmä- tai työryhmätyöskentelyyn. Selkeä, yhteisesti omaksuttu tavoite vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yhteisövaikuttavuustyöhön. Arviointitutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että tavoitteen kirkastaminen ja yhteisövaikuttavuustyön reflektointi kaikkien organisaatioiden kesken on olennaista – vaikka yhteinen päätavoite on asetettu. Haastateltavien kokemusten perusteella voidaan todeta, että

yhteisövaikuttavuustyö ei ole lineaarista – matkalla tarvitaan tavoitteen kirkastamista ja kaikkia organisaatioita koskevaa keskustelua. Haastateltavien mukaan edistysaskeleita otetaan lapsiperheiden palveluiden integraatiossa pikkuhiljaa. Prosessi on vaatinut, että välillä otettujen askelten osalta tehdään peruutusliike, jos todetaan, etteivät tehdyt muutokset palvele alueen tarpeita.

Kolmasosa haastateltavista pohti yhteisövaikuttavuustyön henkilöitymistä. Yhteisövaikuttavuustyön haasteeksi voi muodostua työn henkilöityminen, jos yhteisövaikuttavuustyö on vahvasti muutaman työntekijän tai johdon henkilön vastuulla. Yhteisövaikuttavuustyö vaikuttaa koko organisaatiossa (Kania & Kramer, 2011) niin, ettei se ole riippuvainen yhteisövaikuttavuutta edistävästä organisaation henkilöistä. Arviointitutkimuksessa todettiin, että jos alueella koetaan, että yhteisövaikuttavuustyö henkilöityy muutamaan henkilöön, henkilöityminen voi vaikuttaa kielteisesti yhteisövaikuttavuuden juurtumiseen. Näin erityisesti, jos yhteisövaikuttavuustyölle on muodostunut toimintakulttuuri ja -rakenne, jossa luotetaan muutaman avainhenkilön panokseen. Tällöin on mahdollista, että yhteisövaikuttavuuden johtamisen näkökulma, yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen eivät toteudu. Yhteisövaikuttavuustyössä kaikkien tulee olla sitoutuneina osallisina, ei vain nimellisesti mukana. Muuten väestötason sosiaalisia muutoksia ei tapahdu.

Yhteisövaikuttavuustyö alueella	
Onnistumiset	Haasteet ja koetut kehittämisen paikat
Kommunikaation lisääntyminen	Yhteisövaikuttavuustyön juurtuminen, vanhojen toimintamallien sitkeys
Yhteisesti jaetun tavoitteen muodostuminen	Yhteisövaikuttavuuden juurtuminen johtamiseen ja johdon sitoutuminen
Strukturoidun yhteisen monialaisen työn lisääntyminen	Henkilöityminen
Yhteisövaikuttavuustyön ja toimintamallien muutoksen käynnistyminen, luottamus systeemiin	Jatkuva keskustelu organisaatioiden välillä ja tarvittaessa tavoitteiden selkeyttäminen
Yhteisövaikuttavuustyön tarjoaman varhaisen tuen mahdollisuus perheille tulevaisuudessa	
Järjestöjen läsnäolo	

TAULUKKO 2. Koetut onnistumiset ja haasteet yhteisövaikuttavuustyössä alueilla.

YHTEISÖVAIKUTTAVUUDEN VIITEKEHYS ALUEIDEN LAPSIPERHEIDEN PALVELUIDEN INTEGRAATIOSSA

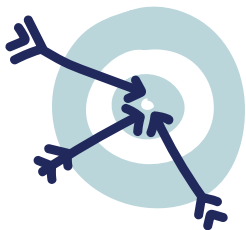
Yhteisövaikuttavuustyö on edistänyt alueilla lapsiperheiden palveluiden integraatiota. Osa haastateltavista nimesi yhteisövaikuttavuustyön vaikuttavana tapana tehdä työtä. Arviointitutkimuksessa todettiin, että yhteisövaikuttavuustyön viiden osa-alueen juurtuminen on käynnissä alueellisessa oppimisverkostossa mukana olevilla alueilla (kuvi 3). Kaikilla alueilla on käynnistyneen yhteisövaikuttavuustyön aikana muodostettu yhteinen tavoite. Kahdella alueella haastateltavat reflektoivat yhteistä tavoitteen asettamista, sen kirkastamista ja kaikkien organisaatioiden sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen edellä kuvatusti. Haastateltavien pohdinnat kuvastavat yhteisövaikuttavuustyön vaihetta. Molemmilla alueilla on edetty yhteisövaikuttavuustyössä, mutta haastateltavien pohdinnat osoittavat, kuinka paljon aikaa yhteisen tavoitteen asettaminen, jatkuva kommunikaatio ja tarvittaessa tilanteen uudelleen määrittely. Toisella alueella oltiin uudelleen määrittelyn jälkeisessä ajassa.

Arviointitutkimuksessa todettiin aiemman kirjallisuuden tapaan taustatuen merkitys yhteisövaikuttavuustyön alkumetreillä (Kania & Kramer, 2011; Takalo ym., 2022). Taustatuki ja alueellinen taustatuki, erityisesti kehittäjätyöntekijän panos, nähtiin tässä kohtaa yhteisövaikuttavuustyötä työn etenemisen kannalta keskeisenä. Yhtä lailla organisaatioiden johdon sitoutuminen ja johtoryhmätyöskentelyyn sitoutuminen koettiin olennaisina alueellisen taustatuen onnistumiseksi.

Alueilla oli erilaisia tapoja toteuttaa alueellinen taustatuki. Yhtenäistä oli, että taustatukeen koettiin tarvittavan rakenne, jolla kentän työntekijät pystyivät nostamaan havaintoja lapsiperheiden arjesta. Yhdellä alueella oli havaittu, ettei vanha johtoryhmätyöskentelyn rakenne palvellut alueen kehittämisen tarpeita, jolloin luotiin uusi rakenne niin, että johtoryhmätyön ohkeen muodostettiin kentän työntekijöistä ryhmä, joka pystyy käsittelemään havaittuja ilmiöitä ja viemään niitä eteenpäin johtoryhmälle päätettäväksi. Usea alueen haastateltavista koki tämän onnistuneena ratkaisuna. Toimivana koettiin myös johtoryhmän rakenne, jossa johtoryhmän puheenjohtajuus kiertää eri organisaatioiden välillä. Sen sijaan edellä luvussa kuvattu alueellinen taustatuki, jossa yhteisövaikuttavuustyö voi henkilöityä, ei vaikuta palvelevan yhteisövaikuttavuustyön juurtumista. Myös silloin, jos alueellinen taustatuki on rakennettu vanhojen johtamisen rakenteiden varaan, on riski, etteivät vanhat rakenteet toimi yhteisövaikuttavuustyössä. Itlan ja Oulun yliopiston taustatuen arviointi on kuvattu luvussa 5.

Kaikilla alueilla pohdittiin, miten palautetta voisi kerätä ja millä tavalla palaute- ja mittarijärjestelmää rakentaa. Vuoropuhelu, luottamus ja yhteisen työn tuominen keskiöön eri organisaatioiden välillä oli yhteisövaikuttavuustyössä lisääntynyt (lisää kuviossa 3). Alueet pitivät edellä mainitusti merkittävämpänä onnistumisena yhteistyön muodostumista eri organisaatioiden välille. Alueilla oli käytössä toisiaan vahvistavia toimintoja: erityisesti yhden puhelun periaate tuki yhteisövaikuttavuustyötä alueilla. Kaikki alueet kertoivat, että yhteisövaikuttavuustyössä on askeleita edelleen otettavana eikä alueen yhteisövaikuttavuustyö ole valmis. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki alueet ovat edenneet yhteisövaikuttavuustyössä vuosina 2020–2022.

Kaikki alueet toivoivat yhteisövaikuttavuustyön jatkoa alueellaan. Jaettu kokemus oli, että yhteisövaikuttavuudessa on päästy juuri vauhtiin ja Itlan ja Oulun yliopiston taustatukea tarvitaan, erityisesti hyvinvointialueille siirryttäessä. Italta toivottiin keskustelua hyvinvointialueiden valmistelun ja lapsiperhepoliittisten päättäjien kanssa. Itlan läsnäoloa kehittämistyön taustatukena pidettiin merkittävänä: suurin osa haastateltavista kertoi, etteivät alueet olisi nykyisessä lapsiperhepalveluiden integraation kehittämistyön vaiheessa ilman Itlaa. Osa haastateltavista näki, että jo käynnistynyt integraatioon tähtäävä työ (esimerkiksi perhekeskuskehittäminen) olisi luonut yhteistyötä toimijoiden välille, mutta yhteistyö ei olisi edennyt nykyisellä tavallaan ilman Itlaa.



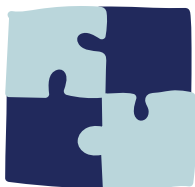
1. YHTEINEN TAVOITE

- Kaikilla alueilla on eri organisaatioiden kesken jaettu yhteinen tavoite.
- Tavoitteen asettamisen reflektointi on käynnissä muutamalla alueella.
- Yhteisen tavoitteen asettaminen vie aikaa.
- Tavoitteen asettaminen vaatii paljon keskustelua ja toimijoiden sitoutumista.



2. JAETUT YHTEISET MITTARIT

- Mittareiden tarve alueilla on tunnistettu.
- Systemaattista mittari- ja palautejärjestelmää ei vielä ole alueilla käytössä.



3. TOISIAAN EDISTÄVÄT TOIMINNOT

- Organisaatioiden (ml. järjestötoimijat) välinen yhteinen työ käynnistynyt.
- Tukea ja osaamista hyödynnetään ja jaetaan.
- Käytössä on toimintojen yhteensovittamisen käytäntöjä.
- Kommunikaatio edistää toimintojen muodostamista.



4. JATKUVA VUOROPUHELU

- Eri sektoreiden ja organisaatioiden välinen kommunikaatio lisääntyy.
- Luottamus rakentuu.
- Ne alueet, jotka pohtivat, jakavatko kaikki organisaatiot yhteisen tavoitteen, miettivät myös näiden organisaatioiden sitoutumista.



5. KEHITTÄMISEN TAUSTATUKI

- Alueellinen taustatuki: kaikilla alueilla on kehittäjätyöntekijä ja johtoryhmä, ja alueilla on erilaisia tapoja käsitellä työntekijöiden kentältä tuomia havaintoja.
- AO-taustatuki: taustatukirakenne on muodostettu, ja alueet antaneet myönteistä palautetta taustatuen onnistumisesta.

KUVIO 3. Yhteisövaikuttavuustyön arviointi osa-alueittain.

Alueellisen oppimisverkoston ja taustatukiorganisaation arviointi

Vahva taustatuen sitoutuminen yhteisövaikuttavuustyöhön vahvistaa aloitteiden onnistumista yhteisövaikuttavuustyössä (ORS Impact, 2018). Kaikkien alueiden mukaan Itlan ja Oulun yliopiston taustatuki oli mahdollistanut yhteisövaikuttavuustyön ja organisaation uusien toimintamallien pohdinnan. Ulkopuolinen taustatuki on alueiden näkökulmasta tarjonnut tutkittua tietoa lapsiperheiden palveluiden integraatiosta ja siitä, mitä se tarkoittaa organisaatioiden toimintatapojen uudistamisen kannalta. Ulkopuolinen taustatuki oli ollut mahdollistamassa kommunikaatiota alueen eri organisaatioiden välillä, jolloin ei ole syntynyt alueiden kokemusten mukaan tilanteita, joissa omasta organisaatiosta käsin ohjeistettaisiin yhteistyöorganisaatiota muuttamaan niiden toimintatapoja. Vaikka Itlan rahoittamaa tukea pidettiin tärkeänä, Itlan tuoma asiantuntijuutta korostettiin yhtä lailla.

Itlan ja Oulun yliopiston tarjoamaan taustatukeen oltiin erittäin tyytyväisiä. Itlan ja Oulun yliopiston taustatuki koettiin asiantuntevana ja reaktiivisena – alueiden esittämiin tuen pyyntöihin pystyttiin vastaamaan nopeasti. Taustatuen vahvuus nähtiin yhtäältä siinä, etteivät Itla ja Oulun yliopisto asettaneet alueille ehtoja kehittämiselle, vaan kehittämisen kohdat nousivat alueiden omista tarpeista. Toisaalta vahvuutena pidettiin taustatuen kykyä herätellä pohdintaa alueilla. Tärkeimpänä taustatuen onnistumisen muotona pidettiin tieteellisen tutkimuksen tukea alueen kehittämistyössä. Se, että palveluiden kehittäminen perustui tutkitulle tiedolle, koettiin vaikuttavaksi ja omaa työtä vahvistavaksi. Tässä nähtiin ero aiempiin kehityshankkeisiin ja muutosohjelmiin verrattuna. Taustatuen luonne, sen rakentuminen ja taustatuen alueille jalkautuva konsultatiivinen tuki nostettiin myös taustatukiorganisaation onnistumisiksi (tarkemmin taulukossa 3). Itlan järjestämät alueellisen oppimisverkoston verkostopäivät, luennot ja tapaamiset koettiin tärkeänä osana taustatukea. Arviointitutkimuksessa todettiin johtamisen tärkeys yhteisövaikuttavuustyössä. Itlan järjestämiä johtamiskoulutuksia pidettiin olennaisina; jonkin verran haastateltavat pohtivat johtamiskoulutuksen ajankohtaa yhteisövaikuttavuustyön alussa. Taustatuen onnistumisena voidaan nähdä myös alueellisen oppimisverkoston rakenne. Alueiden haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä vertaisoppimiselle perustuvalla rakenteella. Suurin osa piti

vertaisoppimista ja Itlan mahdollistamia vertaisoppimisen tilanteita merkittävänä yhteisövaikuttavuustyössään.

Taustatuen kehittämisen kohteita nähtiin vähän. Yleisin koettu kehittämisen kohde oli tiiviimmän tuen tarve yhteisövaikuttavuustyön käynnistämisen vaiheeseen. Kolmasosa haastateltavista olisi kaivannut selkeytystä alueen yhteisövaikuttavuustyön rakenteen jäsentelyyn, prosessin epävarmuuden pohdintaan tai kehittäjäyöntekijän ja puheenjohtajan rooliin. Osa haastateltavista näki tosin alkumetriin haasteet osittain prosessiin kuuluvina. Osa haastateltavista myös koki, ettei ollut osannut muotoilla tuen muotoa taustatukiorganisaatiolle, vaikka heidän näkökulmastaan tukea olisi ollut riittävästi saatavilla (taulukko 3). Vaikka yhteisövaikuttavuustyö koettiin organisaation rakenteisiin suuntautuvana ja pitkäkestoisena muutoksena, arviointitutkimuksessa todettiin, että alueellinen taustatuki voi henkilöityä. Alueellisen taustatuen kehittämisen kohteista enemmän edellä luvussa 4. Kuitenkin alueellinen kehittäjäyöntekijän panos koettiin tässä kohden yhteisövaikuttavuustyötä elimellisen tärkeänä. Kehittäjäyöntekijää kaivattiin paitsi toimimaan yhdyshenkilönä Itlan, Oulun yliopiston ja alueen välillä myös mahdollistamaan eri sektoreiden organisaatioiden vuoropuhelua niillä alueilla, joissa yhteisövaikuttavuustyössä oltiin alku- ja keskivaiheen välissä. Kehittäjäyöntekijöiden paikallista rakenteiden ja organisaatioiden tietämystä pidettiin tärkeänä yhteisövaikuttavuustyön kannalta.

Kaikki alueet toivoivat yhteisövaikuttavuustyön jatkoa alueellaan. Jaettu kokemus oli, että yhteisövaikuttavuudessa on päästy juuri vauhtiin ja Itlan ja Oulun yliopiston taustatukea tarvitaan, erityisesti hyvinvointialueille siirryttäessä. Itlalta toivottiin keskustelua hyvinvointialueiden valmistelun ja lapsiperhepoliittisten päättäjien kanssa. Itlan läsnäoloa kehittämistyön taustatukena pidettiin merkittävänä: suurin osa haastateltavista kertoi, etteivät alueet olisi nykyisessä lapsiperhepalveluiden integraation kehittämistyön vaiheessa ilman Itlaa. Osa haastateltavista näki, että jo käynnistynyt integraatioon tähtäävä työ (esimerkiksi perhekeskuskehittäminen) olisi luonut yhteistyötä toimijoiden välille, mutta yhteistyö ei olisi edennyt nykyisellä tavallaan ilman Itlaa.



Taustatuki	
Taustatuessa onnistunutta	Taustatuessa kehitettävää
Tieteellinen tutkimus osana tukea	Tiiviimpi tuki alkumetreille (prosessin alun selkeytys alueilla toimijoille, rakenteen ja roolituksen pohtiminen)
Taustatuen luonne (huomioidaan alueelliset ja yksilölliset tarpeet, kehittäminen koetaan vaikuttavaksi)	Alueiden tukeminen taustatuen hyödyntämisessä, alueiden auttaminen tuen tarpeiden tunnistamisessa ja muotoilussa
Alueille jalkautuva konsultatiivinen tuki	(Alueellisen taustatuen henkilöityminen)
Järjestetyt tapahtumat, luennot, seminaarit, tapaamiset (AO-päivät, kahden väliset tapaamiset, alueiden väliset tapaamiset)	
Vuorovaikutus alueen kanssa	
Taustatuki mahdollistanut vertaistuen eri alueiden välille	

TAULUKKO 3. Taustatuen onnistumiset ja kehittämisen kohteet.

Pohdinta



Arviointitutkimus tarkasteli yhteisövaikuttavuustyötä alueellisen oppimisverkoston neljällä alueella. Yhteisövaikuttavuustyö on käynnistynyt alueilla vuosina 2020–2022.

Yhteisövaikuttavuustyön käynnistäminen on ollut eritahtista eri organisaatioissa ja eri alueilla, ja lähtötilanteessa alueilla on ollut taustalla eri määrä aiempaa lapsiperheiden palveluiden integraatioon keskittyvää kehittämistä. Kaikki alueet olivat alku- ja keskivaiheessa yhteisövaikuttavuustyössään. Arviointitutkimuksessa todettiin, että kaikki alueet ovat edenneet

yhteisövaikuttavuustyössä vuosina 2020–2022.

Yhteisövaikuttavuustyön koettiin eroavan aiemmasta lapsiperheiden palveluiden kehittämisen työstä ja tarjoavan mahdollisuuden järjestää lapsiperheille tukea varhaisessa vaiheessa tulevaisuudessa. Alueiden kokemusten mukaan yhteisövaikuttavuustyö on lisännyt lapsiperheiden palveluiden integraatiota. Arviointitutkimuksessa todettiin haastattelujen perusteella seuraavia asioita:

1. Yhteisövaikuttavuudessa saavutetut onnistumiset on koettu pieninä askeleina, mutta kokonaisuudessaan saavutetut onnistumiset ja vaikutukset ovat olleet merkittäviä. Vie aikaa, että yhteinen tavoite, rakenteet, kommunikaatio ja luottamus muodostuvat eri toimijoiden välille.
2. Kaikki alueet olivat määritelleet yhteisövaikuttavuustyölle yhteisen tavoitteen. Yhteinen tavoite luo pohjan yhteisövaikuttavuudelle, ja paikoin yhteisövaikuttavuustyön prosessissa vaaditaan, että tavoitetta kirkastetaan ja reflektoidaan jatkuvalla kommunikaatiolla. Eri toimijoiden välistä kommunikaatiota tarvitaan läpi yhteisövaikuttavuustyön.
3. Sisältä lähtevää muutosta tukee, kun kaikki organisaation tasot ovat sitoutuneita yhteisövaikuttavuuteen. Arviointitutkimuksen havainto tukee aiempaa kirjallisuutta johtamisen tärkeydestä yhteisövaikuttavuudessa: haastateltavat pitivät poliittisen tuen sekä ylimmän johdon ja keskijohdon tukea olennaisina alueen yhteisövaikuttavuustyössä. Osa alueista pohti ylimmän johdon sitoutumista ja yhteisövaikuttavuustyön sisäistämistä. Yhteisövaikuttavuus vaatii juurtuakseen avoimen keskustelun ja reflektoinnin siitä, mikä alueellisesti toimii ja mitä tarvitaan. Organisaatioilta tarvitaan kykyä ja valmiutta muuttaa tarvittaessa yhteisövaikuttavuustyön varrella rakenteitaan sen mukaisesti.
4. Yhteisövaikuttavuudessa on kyse alueilla suuresta toimintamallien muutoksesta, ja suuret toimintamallien muutokset vievät aikaa. Vaikka osa haastateltavista oli osannut odottaa, että muutos vie aikaa, vanhojen toimintamallien sitkeys koettiin yhtenä suurimpana haasteena alueiden yhteisövaikuttavuustyössä. Vaikka alueilla on tehty aiemmin yhteistyötä, itse yhteistyön tekeminen ei takaa monialaisen yhteistyön juurtumista ja onnistumista. Yhteisövaikuttavuudessa on kyse ennen muuta oman työn muutoksesta – yhteinen työ on oman työn keskiössä: yhteisövaikuttavuus ei tarkoita vain yhteistyötä.
5. Ilmiöitä ja havaintoja kentältä tarvitaan. Alueet kokivat tärkeänä sen, että työntekijät tuovat paikallisia havaintoja kentältä yhteisövaikuttavuustyöhön. Samaan aikaan kaikilla alueilla pohdittiin yhteisövaikuttavuustyölle ominaisessa vaiheessa, kuinka yhteisövaikuttavuustyö oli juurtunut työntekijöille. Vaikka johtaminen on aiemman kirjallisuuden ja tämän arviointitutkimuksen perusteella olennainen osa yhteisövaikuttavuutta, yhtä lailla työntekijöitä ja heidän sitoutumistaan tarvitaan yhteisövaikuttavuudessa. Yhteisövaikuttavuus ei suuntaudu vain ylhäältä alas.
6. Taustatukiorganisaatiolle koettiin tarvetta. Yhteisövaikuttavuustyö tarvitsee kansallisen taustatuen ohella alueellisen taustatuen. Arviointitutkimuksessa todettiin, että alueelliselle taustatukiorganisaatiolle ja sen rakenteille on paikoin alueilla vahvistamisen tarvetta, jotta yhteisövaikuttavuustyö ei henkilöidy eikä yhteisövaikuttavuustyön juurtuminen organisaatioon olisi muutaman keskeisen henkilön varassa.

Seuraavalle Itlan strategiakaudelle mentäessä voidaan todeta, että vertaistuki ja vertaisoppiminen alueellisessa oppimisverkostossa on ollut alueita palvelevaa. Myös tieteellinen tutkimus ja sen hyödyntäminen osana alueiden kehitystyötä nähtiin toimivana. Vahva tutkimuksellinen tuki palvelee eittämmättä alueiden kehitystyötä myös jatkossa.

Arviointitutkimuksen toteuttamisen aikana keväällä 2022 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Pirkanmaan hyvinvointialue ja Raisio ovat ilmoittaneet kiinnostuksesta ja aikomuksesta tuoda yhteisövaikuttavuus keskiöön alueillaan lapsiperheiden palveluiden kehittämisessä. Organisatorisen tuen ohella poliittista tukea tarvitaan, jotta yhteisövaikuttavuus voi juurtua.

Jatkoaskeleissa Itla ja Oulun yliopisto voivat pohtia, millä tavoin alueellisen oppimisverkoston laajentuminen on syytä huomioida. Arviointitutkimuksen perusteella voidaan todeta, että alueet ovat pääasiassa olleet tyytyväisiä nyt muodostettuun alueelliseen oppimisverkostoon ja sen tarjoamaan vertaistukeen. Vertaistuessa on kuitenkin syytä huomioida paitsi verkoston koko myös

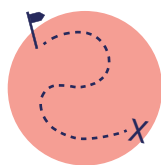
vaiheet, joissa eri alueet ovat. Myös Lapset puheeksi -menetelmää ja -palvelumallia on hyvä tarkastella uusien alueiden yhteisövaikuttavuustyössä. Nyt mukana olevilla alueilla oli käytetty Lapset puheeksi -menetelmää, ja yhteisövaikuttavuustyön ei koettu olevan menetelmäperustaista millään alueella. Päinvastoin Lapset puheeksi -palvelumallin todettiin tuoneen toivottua rakennetta yhteistyöhön organisaatioiden välille. Vaikka menetelmän käyttö ei ole ehtona alueelliseen oppimisverkostoon liittymiselle, uusien hyvinvointialueiden aloittaessa yhteisövaikuttavuustyötä on tärkeää pohtia, millä tavoin yhteisövaikuttavuustyö ja Lapset puheeksi -palvelumalli ovat yhtenä kokonaisuutena, esimerkiksi niiden alueiden näkökulmasta, joilla ei ole aiemmasta kokemusta Lapset puheeksi -menetelmästä tai -palvelumallista.

Kokonaisuudessaan yhteisövaikuttavuustyöhön oltiin alueilla tyytyväisiä, ja Itlan uudella strategiakaudella toivotaan, että Itla jatkaa edelleen alueiden lapsiperheiden palveluiden integraation tukena yhdessä Oulun yliopiston kanssa.



Kirjallisuus

- Cabaj, M. (2014). Evaluating Collective Impact: Five Simple Rules. *The Philanthropist* 26(1), 109–124.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Kania J., Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review* 9(1), 36–41.
- Niemelä, M., Kallunki, H., Jokinen, J., Räsänen, S., Ala-aho, B., Hakko, H., Ristikari, T. & Solantausta, T. (2019). Collective Impact on Prevention: Let's Talk About Children Service Model and Decrease in Referrals to Child Protection Services. *Frontiers in Psychiatry* 10(64), 1–5.
- ORS Impact & Spark Policy Institute. (2018). *When Collective Impact has an Impact*. https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/10262018_111513_477_CI_Study_Report_10-26-2018.pdf. Viitattu 9.5.2022.
- Preskill, H., Parkhurst, M. & Splansky Juster, J. (2014). *Guide to Evaluating Collective Impact*. Collective Impact Forum.
- Ristikari, T., Söderblom, B., Häggman, A. & Niemelä, M. (2021). Alueellinen oppimisverkosto ja yhteisövaikuttavuus lapsiperheiden tukemisessa. *Kasvun tuki aikakauslehti* 1, 32–38.
- Takalo, T., Räsänen, S., Hakko, H., Juutinen, A. & Niemelä, M. (2022). Rationale and Description of Implementation of Regional Collaborative Service Model for Enhancing Psychosocial Wellbeing of Children and Families—Oulu Collective Impact Study. *Frontiers in Psychiatry*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2022.784995/full>.
- Valtioneuvoston kanslia. (2015). *Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Ratkaisujen Suomi*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163399/VNK_2015_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 20.5.2022.
- Virtanen, P., Ristikari, T. & Niemelä, M. (2020). Collective Impact Partnership and Backbone Organizations as Enablers of Children's Well-Being. Teoksessa Leal Filho W., Marisa Azul A., Brandli L., Lange Salvia A., Wall, T. (toim.), *Partnerships for the Goals. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals* (s. 1–14). Springer.
- Visakorpi, T. (2009). Mitä on translationaalinen lääketiede? *Duodecim* 125(21), 2308–2309.
- Zerhouni, E.A. (2009). Space for the cures: Science launches a new journal dedicated to translational research in biomedicine. *Science Translational Medicine* 1(1), 1–2.



NAVIGAATTORI

Itlan raportit ja selvitykset
2022:2