

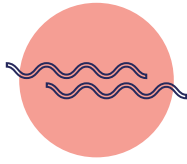


Yhteisövaikuttavuustyön kehityskaari lapsiperheiden tukemisessa

Alueellisista kokeiluista strategisesti johdettuun systeemiseen muutokseen.

Laura Yliruka
Mari Hirvonen
Oona Palosaari

Marika Tammeaid
Eija Viitala



HORISONTTI
Itlan tutkimukset 2026:l

Julkaisija	Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö sr.		8.6.2026
Tekijät	Laura Yliruka, Mari Hirvonen, Oona Palosaari, Marika Tammeaid, Eija Viitala		
Julkaisun nimi	Yhteisövaikuttavuustyön kehityskaari lapsiperheiden tukemisessa		
Julkaisusarja ja numero	Itlan tutkimukset 2026:1		
ISBN	978-952-7458-34-1		
ISSN	2670-3416		
Sivumäärä	36	Kieli	suomi
Asiasanat	Yhteisövaikuttavuus, yhteisövaikuttavuustyö, lasten, nuorten ja perheiden palvelujärjestelmä		
<p>Tiivistelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisövaikuttavuustyön tavoitteena on uudistaa lasten, nuorten ja perheiden tukea ja palvelujärjestelmää pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. • Itla on edistänyt ja vauhdittanut yhteisövaikuttavuustyötä Suomessa vuodesta 2020. • Julkaisussa kuvataan, millaiseksi yhteisövaikuttavuustyö on kehittynyt viiden vuoden aikana. <p>Julkaisussa tarkastellaan yhteisövaikuttavuustyön kehitystä Suomessa vuosina 2021–2026. Lähtökohdiana on Ristikarin ym. (2021) esittämä alueellisen oppimisverkoston malli, jonka pohjalta yhteisövaikuttavuuden periaatteita on sovellettu lapsiperheiden palvelujärjestelmän uudistamistyössä.</p> <p>Lisäksi analysoidaan Itlan oppimispolun (2024–2025) elementtejä, Anni Kyöstin (2025) arviointitutkimuksen havainnot sekä Ritolan (2022) raportin keskeisiä tuloksia. Edelleen tuodaan esiin Oulun yliopiston translationaalisen tutkimuksen ketju ja tutkijaverkoston keskeiset julkaisut (Timonen ym., 2021/2022, Takalo ym., 2022/2023, Penttilä ym., 2024, Ulmanen ym., 2024), jotka vahvistavat ennaltaehkäisyä, johtamista, jaettuja mittareita sekä tiedolla johtamista yhteisövaikuttavuustyössä.</p> <p>Tulosten mukaan muutos on edennyt paikallisista kokeiluista kohti strategisesti tietojohdettua ja osallistavaa mallia, jossa palautejärjestelmä (ml. digitaalinen tilannekuvatyökalu Näkymä) sekä translationaalinen tutkimus kiinnittyvät päätöksentekoon. Artikkelin päättyy pohdintaan yhteisövaikuttavuustyön tulevaisuuden suunnista.</p>			

Yhteisövaikuttavuustyön kehityskaari lapsiperheiden tukemisessa

Laura Yliruka

Mari Hirvonen

Oona Palosaari

Marika Tammeaid

Eija Viitala

Itlan tutkimukset 2026:1

ISSN 2670-3416

8.6.2026

Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö sr.

Helsinki

ISBN 978-952-7458-34-1 (PDF)

Ulkoasu: Päivi Saarentaus

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	9
2. Yhteiset sopimukset edistävät systeemistä muutosta	14
3. Taustatukiorganisaatio ja sen rooli alueellisen oppimisverkoston kehittämistyön tukena ja vauhdittajana	16
4. Menetelmä ja aineisto	19
5. Tulokset	20
5.1 YHTEISÖVAIKUTTAVUUDEN LÄHTÖLAUKAUS: Lähtötilanne (2020–2022):	20
5.1.1 Alueellinen oppimisverkostotyö käynnistyy	20
5.1.2 Strateginen askel kohti kansallista kehittämisen ja tutkimuksen tapaa	21
5.2. OPPIEN KOOSTAMISTA: Yhteisövaikuttavuustyön oppimispolku skaalautumisen keinona (2023–2024)	21
5.3 LAAJENTUMISEN VAIHE: Nykytila (Itä 2025–2026)	23
5.3.1 Arviointitutkimuksen havainnot	23
5.3.2 Yhteisövaikuttavuus ja johtaminen	23
5.3.3 Perhekeskustoiminta yhteisövaikuttavuustyön toimintaympäristönä	24
5.3.4 Translationaalinen tutkimus tutkijaverkoston toimintana	24
6. Johtopäätökset	26
7. Katsaus tulevaan	28
Esimerkki yhteisövaikuttavuustyöstä	30
Lähteet	32



1 Johdanto

Collective impact (Kania & Kramer, 2011) on kansainvälisesti laajasti hyödynnetty, tutkimusnäyttöön perustuva viitekehys monimutkaisten ja kompleksisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi (Virtanen ym., 2021). Suomessa viitekehystä on sovellettu yhteisövaikuttavuustyössä, jonka tarkoituksena on systemaattisesti uudistaa lapsiperheiden palvelujärjestelmää. Työ on kehittynyt ja laajentunut merkittävästi viime vuosien aikana. Tämän julkaisun tavoitteena on kuvata yhteisövaikuttavuustyön kehitystä ja arvioida sen nykyisiä painotuksia.

Yhteisövaikuttavuus on viitekehys, jossa lapsiperheiden palvelujärjestelmän ja kasvuympäristöjen toimijat sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen ja jaettuihin mittareihin ratkaistakseen yhdessä monimutkaisia perheiden hyvinvointiin, palvelujärjestelmään tai yhteiskuntaan liittyviä ongelmia.

Suomessa yhteisövaikuttavuustyötä on systemaattisesti kehitetty Itilan koordinoimassa alueellisessa oppimisverkostossa (AO), jossa mukana olevat hyvinvointialueet, kunnat ja kolmannen sektorin toimijat kytkevät paikallisella tasolla arjen kehitysympäristöjä ja palveluita toisiinsa, ja yhteistä kehittämistä ja päätöksentekoa ohjaa paikallisen johtamis- ja kehittämisen rakenteen tuottama tilannekuvatieto. Yhteisövaikuttavuustyöllä pyritään uudistamaan alueilla lasten ja nuorten kasvuympäristöjen ja palveluiden yhteistoimintaa sekä vahvistamaan perheiden hyvää ja toimivaa arkea.

Itila on tukenut yhteisövaikuttavuustyötä vuodesta 2020 (Ristikari ym. 2021). Itila on toiminut taustatukena ja siltanrakentajana alueelliseen kehittämistyöhön kytkeytyvän käytäntöjen, tutkimuksen ja päätöksenteon välillä. Tämä on mahdollistanut yhteisövaikuttavuustyön keskeiseksi tunnustettujen elementtien mallintamisen ja hyödyntämisen uusien alueiden yhteisövaikuttavuustyössä sekä yhteisövaikuttavuustyön arvioinnin.

Yhteistyöalueilla yhteisövaikuttavuustyö on kiinnittynyt alueiden strategiseen johtamiseen. Tämän julkaisun tavoitteena on analysoida sitä, miten yhteisövaikuttavuustyö ja Itilan taustatuki ovat kehittyneet vuosien aikana. Tavoitteena on tehdä yhteisövaikuttavuustyön toimintalogiikka näkyväksi tilanteessa, jossa yhä useampi alue on sitoutunut uudistamaan lapsiperheiden palvelujärjestelmän ja kasvuympäristöjen (kuten koulu ja varhaiskasvatus) yhteistoimintaa niin, että kehittäminen ja johtaminen perustuvat yhteisövaikuttavuuden periaatteisiin ja rakenteisiin.

Suomessa yhteisövaikuttavuustyön teoreettinen viitekehys pohjaa systeemi-, resilienssi- ja peliteoriaan, collective impact -periaatteiden hyödyntämiseen yhteisjohtamisen ja kehittämisen ydinelementteinä sekä systemaattiseen ja vertikaaliseen vertaisoppimiseen sekä paikallisesti että kansallisesti (Ristikari ym., 2021).

Yhteisövaikuttavuuden viitekehys (Kania & Kramer, 2011) tarjoaa muutosteoreettisen rakenteen, jossa on viisi keskeistä osa-aluetta: 1) yhteinen tavoite, 2) yhtenäiset arviointimenetelmät, 3) jatkuva vuorovaikutus, 4) toisiaan vahvistavat toimet ja 5) muutosta tukeva taustatukirakenne (backbone).

Nämä periaatteet konkretisoituvat aluekohtaisten monialaisten johto- ja yhteistyöryhmien työskentelyssä, paikallisten kehittäjätyöntekijöiden ohjatussa ja koordinoitussa roolissa sekä Itilan alueelle tarjoamassa taustatuessa. Kyseisten toimijoiden kehittämistyö lähtee alueellisista

tarpeista, ja he varmistavat, että työskentely etenee koordinoitusti ja perustuu yhteiseen tietoon, vertaisoppimiseen ja laaja-alaiseen sitoutumiseen (Ristikari ym., 2021).

Suomessa kehittämisperiaatteita on lähdetty soveltamaan tilanteessa, jossa palvelujärjestelmässä on tunnistettu rakenteellisia ongelmia. Nämä ongelmat heikentävät järjestelmän kykyä vastata lasten, nuorten ja perheiden muuttuviin ja usein samanaikaisiin tuen ja hoidon tarpeisiin. Palvelut ovat kansainvälisesti tarkasteltuna monipuoliset, mutta siiloutuneet: ammattilaiset toimivat professiolähtöisissä rakenteissa, ja organisaatorajat ylittävä yhteistyö jää katkonaiseksi ja vähäiseksi. Tuki perheille näyttäytyy pistemäisenä ja määräaikaisena, minkä seurauksena vastuu palvelujen yhteensovittamisesta siirtyy usein asiakkaalle. Tällöin korjataan ensisijaisesti näkyviä oireita sen sijaan, että vaikutettaisiin taustalla vaikuttaviin olosuhteisiin, perheiden elämäntilanteisiin ja näkyvien ongelmien juurisyihin; tämä ylläpitää raskaiden, korjaavien palvelujen kysyntää ja toistuvia palvelutarpeita.

Näiden järjestelmän valuvikojen korjaamiseksi yhteisövaikuttavuuden viitekehyksessä tavoiteltu muutos on rakentunut Suomessa *preventio, integraatio ja jatkuvuus* -periaatteelle (Niemelä, 2023) sekä tiedolla johtamisen ja jatkuvan oppimisen rakenteille (vrt. Kania & Kramer, 2011; Ristikari ym., 2021; Ritola, 2022; Iltala, 2024a). Palvelujärjestelmän tunnistettujen haasteiden lisäksi vuonna 2022 käynnistynyt hyvinvointialueuudistus loi historiallisen laajan muutostilanteen, jonka vuoksi alueilla nähtiin sekä kansallisessa että alueellisessa kehittämistyössä tärkeimmäksi muodostaa uudelleen kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön ja yhteisjohtamisen rakenteet.

Yhteisövaikuttavuustyössä muutos hahmotetaan systeemisenä: tavoitteena on siirtää palvelujärjestelmän ja kasvuympäristöjen toimien painopistettä korjaavista toimista ennaltaehkäisyyn, yhteen sovittamiseen ja tuen jatkuvuuteen. Käytännön työssä tämä tarkoittaa esimerkiksi, että yhden lapsen tai perheen auttamisprosessi käynnistyy varhain monialaisena yhteistyönä, vahvistuu tarpeen mukaan ja varmistaa tuen jatkuvuuden.

Keskeinen operatiivinen mekanismi on, että lapsen arjen keskeiset aikuiset kootaan yhteyseen merkitysneuvotteluun (Ungar, 2011), jossa keskiössä on elämäntilannelukutaito (Niemelä, 2023) eli aikuisten kyky jäsentää lapsen tilannetta kokonaisuutena. Tämä kytkeytyy systeemisekologiseen tulkintaan resilienssistä (Ungar, 2011). Resilienssin vahvistaminen tarkoittaa, että lapsen ympäristön suojaavia tekijöitä aktivoidaan ja vahvistetaan. Se taas tarkoittaa, että lapsen kannalta merkittävät aikuiset – ammattilaiset ja läheiset - kykenevät yhdessä tunnistamaan ja rakentamaan kannattelevia tekijöitä eri kehitysympäristöissä (koti, varhaiskasvatus, koulu, vapaa-aika, sote-palvelu) (Niemelä 2023).

Näin syntyvä yhteinen suunnitelma toteutetaan aikuisten yhteisenä ja yhteisesti sovittuna työnä, ja sen vaikutuksia seurataan sovitusti, jotta tuen jatkuvuus varmistuu. Mikäli olemassa olevat resurssit eivät riitä, toimijat kutsuvat mukaan tarvittavan osaamisen hyödyntäen esimerkiksi paikallista *yhden kontaktin periaatetta* eli sote-palveluiden keskitettyä koordinaatorakennetta, joka mahdollistaa palvelujen yhteen sovittamisen ilman siirtoja (ks. Ritola, 2022; Iltala, 2024c).

Elämäntilannelähtöisyys ja elämäntilannelukutaito on esitetty yhteistyötä tukeviksi käsitteiksi. Yhteiset käsitteet monialaisessa yhteistoiminnassa helpottavat yhteistä työskentelyä. Esimerkiksi sosiaalityön keskusteluissa työn lähtökohtana on ollut perinteisesti ”ihminen elämäntilanteessaan”. (Richmond, 1917; Satka & Kananoja, 2025).

Itlan edistämässä yhteisövaikuttavuustyössä on tunnistettu *kaksi systeemistä rakennetta*, joiden avulla uudistamistyötä alueilla toteutetaan: 1) johtamisen rakenne ja 2) käytännön työn rakenne.

Käytännön työn rakenteella tarkoitetaan paikallisesti/alueellisesti yhdessä sovittua (geneeristä) toimintatapaa, jossa jokainen toimija tekee oman työnsä siten että preventio, integraatio ja jatkuvuus toteutuvat. Preventiossa kaikki toimijat ottavat huomioon lapsen koko nykyisen elämäntilanteen ja kehitystä tukevan arjen vahvistamisen. Integraatiolla ja jatkuvuudella tarkoitetaan, että jos toimijan omassa toimintavalikossa ei ole auttamiseen tarvittavia resursseja, hän voi *koordinaattiorakenteen* (esim. yhden kontaktin periaate) kautta saada auttamiseen mukaan muita toimijoita.

Käytännön työn rakenteen tarkoituksena on varmistaa, että monialainen yhteistyön alkaa riittävän varhain, toteutuu systemaattisesti (kaikissa palveluissa), tehostuu tarpeen mukaan ja turvaa jatkuvuuden auttamisprosessin kaikissa vaiheissa. Tällä pyritään estämään perheiden kokemusta vääräaikaisista, sirpaleisista ja vaikeasti löydettävistä palveluista. Palveluista pyritään muodostamaan monialaisella yhteistyöllä jo varhain perheen arjen sujuvuuden ja lapsen kehityksen turvaava, elämäntilanteeseen ja perheen toiveisiin mukautuva tuen kokonaisuus.



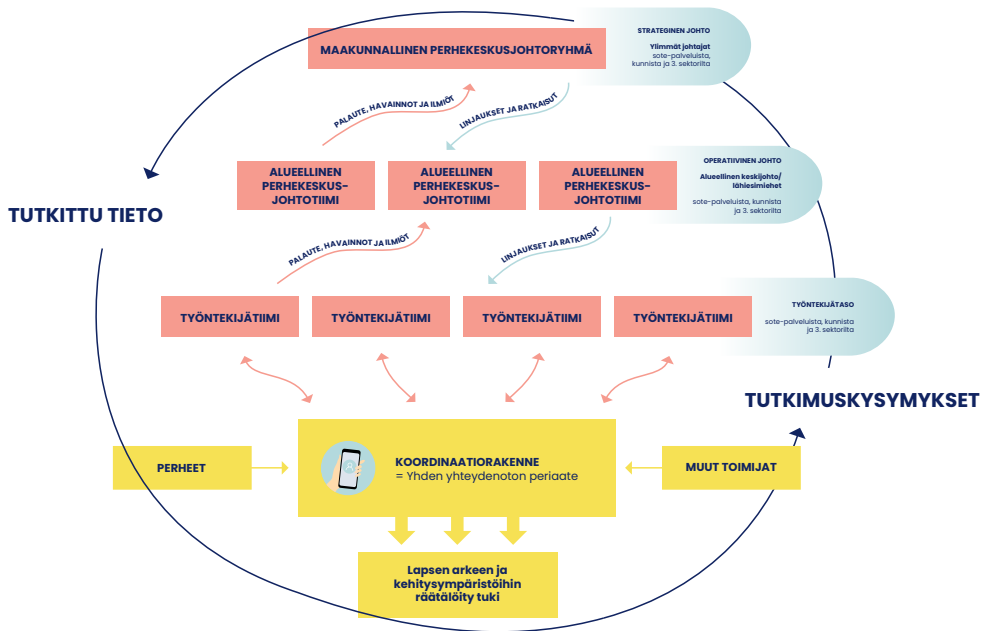
Kuvio 1.
Geneerinen käytännön työn rakenne, Itla 2026.

Jotta yleisestä käytännön työn rakenteesta voidaan alueellisesti sopia, ottaa se käyttöön ja juurruttaa, on johtamisen ja kehittämisen oltava monitasoista niin, että toimijatasolta nouseva arkitieto (lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi ja palvelujärjestelmän kyky vastata tarpeisiin) yhdistyy operatiiviseen päätöksentekoon ja strategiseen ohjaukseen.

Paikallinen toimijataso kokoaa havaintoja ja palautetta, joista operatiivinen taso tunnistaa ilmiöitä ja suuntaa ja tukee toimintaa sekä välittää olennaisen tilannekuvan strategiselle tasolle, ja strateginen johto varmistaa yhteiselle visiolle ja sen mukaisille toimenpiteille resurssit ja rakenteet ja antaa luvan toimia. Tasojen välille rakentuva palautejärjestelmä yhdistää laadullisen kokemustiedon ja määrällisen seurannan ja mahdollistaa sen, että tehtävät päätökset perustuvat alueelliseen tilannekuvaan, joka päivittyy ja on ajantasaista.

Palautejärjestelmään kytkettynä digitaalinen Näkymä-tilannekuvatyökalu auttaa joukkoistamaan tiedonkeruuta, nopeuttaa tiedonkulkua eri tasojen välillä ja auttaa tunnistamaan toimenpiteitä vaativia ilmiöitä ja kohdentamaan toimenpiteitä monialaisessa yhteistyössä sinne, missä niitä tarvitaan (ks. Ulmanen ym., 2024). Näkymä-työkalu hyödyntää tekoälyä ja tukee lapsiperhepalveluiden tiedolla johtamista auttamalla ennakoimaan korjaavien palveluiden kysyntää ja tunnistamaan ehkäisevän työn mahdollisuuksia (ks. Ulmanen ym., 2024).

Kun yhden kontaktin periaate on käytössä, se luo keskeisen datapohjan palautejärjestelmään, jolla seurataan sekä perheiden tuen tarpeita että palvelujen kykyä vastata niihin sovitulla tavoilla (Itna, 2024b; Itla, 2024c).

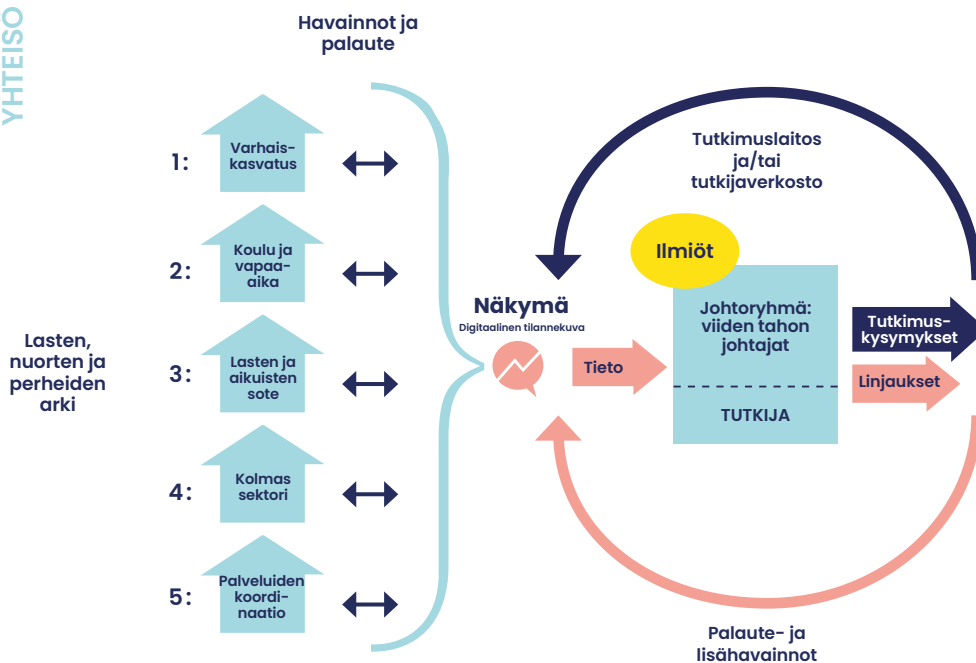


Kuvio 2.

Esimerkki yhteisövaikuttavuuden johtamisen ja kehittämisen rakenteesta. Itla 2024.

VAIKUTTAVUUS

YHTEISÖ



Kuvio 3.

Havainno-, palaute- ja ilmiötiedon käsittely johtoryhmässä Itla 2024.

Ilmiölähtöinen työskentely täydentää tätä kokonaisuutta ja ohjaa toimintaa preventiiviseen suuntaan: eri palvelujen edustajat kokoavat yhteen havainnot ja palautteet sekä tunnistavat ajankohtaisia ilmiöitä, jotka edellyttävät yhteisiä ratkaisuja. Prosessi kytkeytyy tutkimukseen tai systemaattiseen seurantaan ja etenee ilmiön yhteisestä hahmottamisesta ja ilmiötiedon rikastamisesta ratkaisuvaihtoehtojen yhteiskehittämiseen, kokeiluihin ja toimenpiteisiin sekä vaikutusten arviointiin. Onnistunut *ilmiöstä aloitteeksi* -ketju voi vahvistaa ammattilaisten välistä luottamusta, tuottaa jaettuina toimintatapoja ja tukea vaikuttaviksi todettujen, skaalattavien ratkaisujen syntymistä.

Yhteisövaikuttavuustyöhön kytkeytyvä translationaalinen tutkimus – tutkimuksen ja kehittämisen vuoropuhelu – kiinnittyy palautesilmukkaan: käytännön työ nostaa esiin tutkimuskysymyksiä, tutkimus tuottaa uutta ymmärrystä, tietoa, mittareita ja mekanismeja, ja tulokset palaavat johtamiseen ja kehittämiseen, jolloin voidaan luoda vaikuttavampia ratkaisuja (vrt. Takalo ym., 2022; Takalo ym., 2023; Timonen ym., 2021/2022; Penttilä ym., 2024; Ulmanen ym., 2024).

2 Yhteiset sopimukset edistävät systeemistä muutosta

Yhteisövaikuttavuustyössä on olennaista, että keskeiset toimintaperiaatteet määritellään ja niistä sovitaan, jotta eri toimijat voivat toimia yhdessä sopimusten mukaisesti. Sopimukset luovat rakenteen, jonka mukaan moniammatillista ja monialaista yhteistyötä voidaan systemaattisesti organisoida ja johtaa. Sopimukset määrittävät, missä määrin työskentely etenee asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja tuottaako työ odotettuja vaikutuksia.

Sopimuksellisuus toimii samalla mekanismina, joka mahdollistaa yhteisen työn seurannan ja arvioinnin. Siksi sopimuksiin on tärkeää sisällyttää selkeät mittarit, laadullisen palautteen keruun käytännöt sekä menetelmät, joilla satunnaiset havainnot kootaan systemaattisesti. Yhteisesti määritely seuranta tuottaa tietopohjan, joka ohjaa yhteistoiminnallisten käytäntöjen kehittämistä ja vahvistaa työn läpinäkyvyyttä (Vrt. Niemelä, 2023).

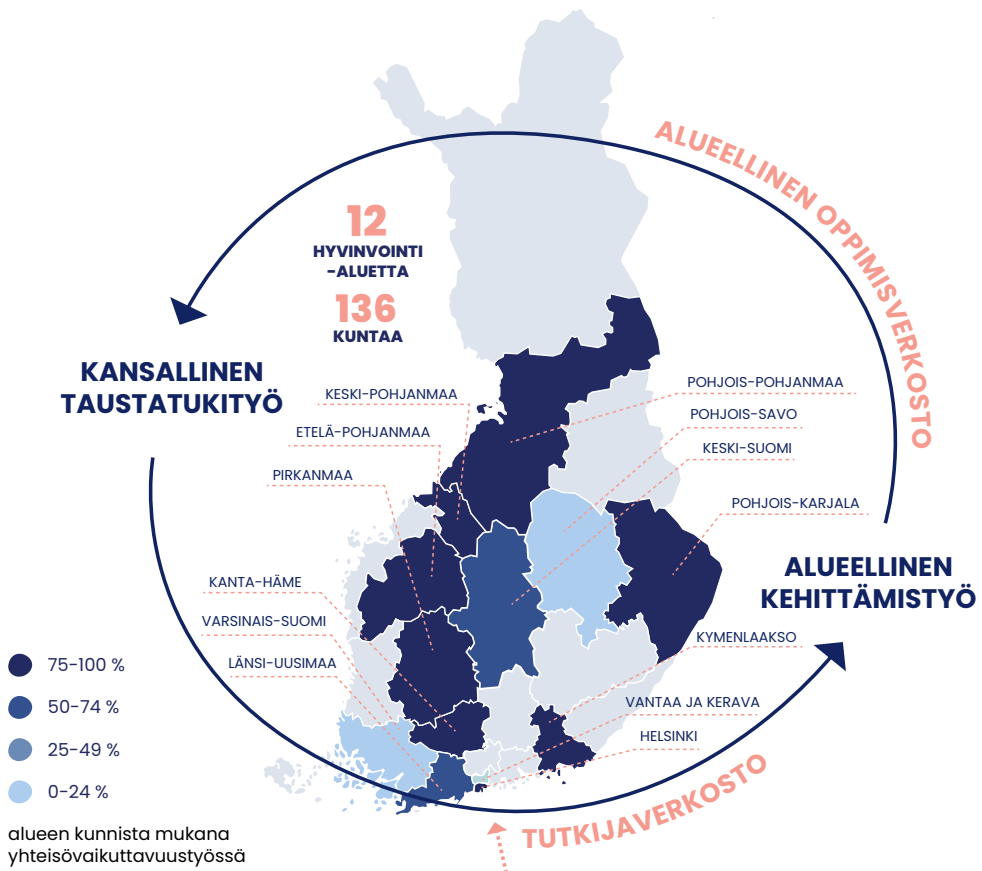
Sopimukset ja niihin liittyvät seurantamekanismit kannustavat ja tukevat osapuolten sitoutumista ja yhtenäistävää toimintaorientaatiota. Ne auttavat varmistamaan, että toimijat suuntaavat työnsä yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin ja jalkauttavat sopimusten mukaiset käytännöt pysyviksi toimintatavoiksi. Yhteisjohtamisen rakenteissa seurataan sopimusten toteutumista ja tunnistetaan sekä priorisoidaan kehittämistarpeet. Tämä on keskeistä sekä toiminnan ohjauksen tai johtamisen että poliittisen päätöksenteon kannalta, koska se tarjoaa systemaattista tietoa työn suunnasta ja vaikuttavuudesta (vrt. Niemelä, 2023).

Yhteisövaikuttavuustyön kansallisena taustatukiorganisaationa Itla toteuttaa näitä periaatteita solmiessaan pitkäkestoisia, tavoitteellisia yhteistyösopimuksia alueiden kanssa. Sopimuksissa määritellään alueelliset kehittämiskohteet, Itlan tarjoaman tuen muodot sekä paikallinen taustatuki, kuten nimetty kehittäjäyöntekijä. Näin syntyvä sopimusperusta varmistaa osapuolten sitoutumisen, ohjaa kehittämisprosessia ja luo edellytykset myöhemmälle vaikuttavuusarvioinnille sekä yhteistyön jatkosuunnittelulle. Systeemisen muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan riittävän pitkäjänteistä yhteiseen tavoitteeseen tähtäävää työtä, jotta väestötason muutoksia lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnissa pystytään saavuttamaan.

Itlan yhteisövaikuttavuustyössä laadittuihin yhteistyösopimuksiin kuului vuosina 2019–2022 50 %:n rahoitus työlle, jonka tekivät alueiden nimeämät kehittäjäyöntekijät. Kehittäjäyöntekijät ovat keskeisessä asemassa edistämässä paikallista kehittämistä ja koordinoimassa alueiden toimijoiden yhteistyötä sekä toimimassa paikallisena taustatukena.

Alkuvaiheessa 2019 yhteisövaikuttavuustyössä mukana oli kaksi hyvinvointialuetta ja kaksi suurta kaupunkia. Vakiintuneiden alueiden kanssa tehtiin vuosille 2023–2026 jatkosopimukset, jotka sisälsivät kehittäjäyöntekijärahoituksen. Sopimukset, jotka solmittiin seuraavien vuosien aikana mukaan liittyneiden uusien yhteistyöalueiden kanssa, eivät enää kattaneet kehittäjäyöntekijän rahoitusta, sillä tavoitteena oli juurruttaa yhteisövaikuttavuustyö osaksi hyvinvointialueiden ja kuntien yhteisjohtamisen rakenteita ja näin varmistaa, että paikallinen taustatyö ja yhteisövaikuttavuuden osaaminen näkyvät suoraan keskeisten toimijoiden yhteistyössä.

Alueilla pyrittiin jo sopimusneuvottelujen vaiheessa siihen, että sekä hyvinvointialueiden että alueilla sijaitsevien kuntien keskeiset johtajat sitoutuvat yhteisövaikuttavuustyöhön hallinnonalasta riippumatta. Uusilla yhteistyöalueilla vahvistettiin paikallista taustatukirakennetta muun muassa siten, että alueiden oli mahdollisuus nimetä kehittäjätyöntekijäpari, joka toimi tiiviissä yhteistyössä Itlan taustatukiroolissa toimivan erityisasiantuntijan kanssa. Lisäksi kooltaan suurilla hyvinvointialueilla rakennettiin paikallisen kehittäjän tueksi laajempia avainhenkilöistä koostuvia champion-verkostoja tai ydinryhmiä, joihin kuului alueen kunnista ja järjestöistä keskeisiä yhteisövaikuttavuuden edistäjiä.



Kuvio 4.
Yhteisövaikuttavuustyö Suomessa. Tilanne keväällä 2026.

3 Taustatukiorganisaatio ja sen rooli alueellisen oppimisverkoston kehittämistyön tukena ja vauhdittajana

Yhteisövaikuttavuuden yksi keskeinen elementti on kehittämisen taustatukirakenne ja taustatukiorganisaatio (Kania & Kramer, 2011). Tämä tarkoittaa taustatukiroolissa toimivaa tiimiä, joka on omistautunut tukemaan yhteisövaikuttavuustyötä sen kaikissa vaiheissa pitkäjänteisesti. Yhteisövaikuttavuustyön vaikuttavuuden osoittamisessa korostuu erityisesti taustatukiorganisaation rooli sekä mittaaminen oppimisen tukena (Statcohiak ym., 2018).

Taustatuen tehtävä on ohjata visiota ja strategiaa, vaikuttaa politiikkaan ja vaikuttaa siihen, rakentaa jaettuja mittareita, tukea toisiaan vahvistavia toimintoja, mobilisoida resursseja ja lisätä paikallisyhteisön osallisuutta ja omistajuutta (vrt. Collective Impact Forum, 2019). Jotta voidaan aikaansaada muutosta, yhteisövaikuttavuustyö on riippuvainen myös aineettomista elementeistä, kuten suhteista ja luottamuksesta, johtajuuden tunnistamisesta ja rakentamisesta, oppimisen kulttuurin vahvistamisesta ja yhteyden muodostamisesta eri toimijoiden välillä (Collective Impact Forum, 2019).

Työssä on tärkeää tunnistaa myös se, mitä rooleja ja toimintoja taustatuella ei kuulu: taustatuen ei tule asettaa agendaa toimijoille, eikä määritellä ratkaisuja. Sen ei tule vastata kaikesta rahoituksesta tai johtaa yhteistä työtä tai prosessia yksin (Collective Impact Forum, 2019).

Itilan yhteisövaikuttavuustyön taustatuki rakentuu kahdella tasolla: Itila on toiminut vuodesta 2020 alkaen kehittämistyön edistäjänä ja vaikuttajana kansallisella tasolla ja tukenut samalla alueella nimettyä toimivaa paikallista taustatukea eli kehittäjätyöntekijöitä, jotka alue on nimenyt Itilalle vastinpariksi, sekä johto- ja ohjausryhmiä yhteisövaikuttavuustyön rakenteissa.

Paikallinen taustatuki, usein keskeisistä johtajista ja asiantuntijoista koostuva ydinryhmä, yhdessä johtaa, ohjaa ja operationalisoi Itilan ja kumppaneiden tukemana kehittämistä yhteisövaikuttavuuden periaatteiden mukaisesti pääosin osana alueiden monitasoisia (toimija, operatiivinen ja strateginen taso) perhekeskus- ja yhdyspintarakenteita. On tärkeää tunnistaa, että kansallisena taustatukena toimiminen ei tapahdu muun työn ohessa, vaan se vaatii taustatukirooliin sitoutuneen toimijan tai organisaation, kuten Itila, jonka on mahdollista yhdistää toimijoita yhteisen vision äärelle. (Collective Impact Forum, 2019.)

Kehittäjätyöntekijän työstä on tunnistettu tärkeitä onnistumisen ehtoja:

- Kehittäjätyöntekijällä tulee olla paikallisen johdon tuki, ja johdon on sitouduttava yhteisövaikuttavuustyöhön yli hallintorajojen (Yhteisövaikuttavuustyön oppimisverkoston puitesopimus 2020–2026).
- Kehittäjätyöntekijän tulee kyetä toimimaan kuntien, hyvinvointialueiden ja järjestöjen yhdyspinnoilla.

- Kehittäjätyöntekijän tehtävä on toimia yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa sekä edistää paikallista yhteisövaikuttavuustyötä. Siksi hän tarvitsee mandaatin toimia yhteisövaikuttavuustyön edistäjänä yli hallintorajojen ja vapauden liikkua yhdyspinnoilla.
- Kehittäjätyöntekijä toimii paikallisella tasolla yhteisövaikuttavuustyön asiantuntijana, joka myös perehdyttää uusia paikallisia avainhenkilöitä (champions).
- Lisäksi kehittäjä koordinoi, seuraa ja tukee paikallista yhteisövaikuttavuustyötä alueen tarpeiden mukaisesti paikallisen taustatuen ja keskeisten toimijoiden kanssa, toimii Iltan taustatukitiimin yhdyshenkilönä ja mahdollistaa vertaisoppimista eri alueiden välillä.

Kehittäjätyöntekijän on hyvä olla mukana keskeisissä ohjaus- ja yhteistyöryhmissä. On varmistettava, että yhteisövaikuttavuustyö ei henkilöidy kehittäjään (Ritola, 2022). Yhteistyössä Iltan taustatuen kanssa paikallisen kehittäjän tulee pyrkiä organisaationsa sisällä ja yhteistyörakenteiden eri tasoilla laajentamaan yhteisövaikuttavuustyön osaamista ja kutsumaan mukaan uusia toimijoita sekä tunnistaa työn puolestapuhujia.

Iltan keskeinen tehtävä taustatukiorganisaationa on ollut jalkautua alueiden kehittämisen tueksi sekä koordinoida ja fasilitoida yhteisövaikuttavuustyön alueellista oppimisverkostoa. Verkoston toiminta perustuu vertaisoppimiseen ja yhteiskehittämiseen. Iltla on mahdollistanut vertaisoppimista ja yhteiskehittämistä järjestämällä säännöllisiä virtuaalisia verkostopäiviä, alueiden kehittäjätyöntekijöiden tapaamisia, yhteiskehittämisen työpajoja sekä yhteisövaikuttavuuden koulutuksia ja erilaisia tilaisuuksia, jotka ovat tarjonneet teoriaa, menetelmiä ja käytännön työkaluja systeemisen muutoksen edistämiseen alueilla.

Osana Iltan taustatukea Iltla ylläpiti innovaatio- ja kokeilurahastoa (2021–2025). Vuosina 2021–2024 innovaatio- ja tutkimusrahastoa tuki Tiina ja Antti Herlinin säätiö merkittävällä summalla, niin että rahaston vuosittaiset kustannukset jakautuivat 50% Iltan ja 50 % Tiina ja Antti Herlinin säätiön kesken. Rahaston kautta tuettiin yhteisövaikuttavuustyön kehittämisen ja kehittämisen kannalta keskeisiä aloitteita, kuten yhteisövaikuttavuustyön tutkimusta. Vuonna 2025 Iltla sai merkittävän rahoituksen Brita Maria Renlundin säätiöltä yhteisövaikuttavuustyön jatkuvuuden varmistamisen tueksi.



4 Menetelmä ja aineisto

Julkaisu perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja dokumenttianalyysiin suomalaisesta yhteisövaikuttavuustyön kehityksestä. Tarkasteltavat aineistot ovat seuraavat:

- Ristikari ym. (2021): alueelliset oppimisverkostot ja yhteisövaikuttavuus
- Niemelä (2021): resilienssi ja ylisukupolvisuus
- Ritola (2022): pitkäkestoinen muutos ja arviointi
- Itlan oppimispolku (2024–2025): strategiset ja menetelmälliset elementit
- Kyösti (2025): arviointitutkimus Itlan Pointti-julkaisussa
- Itlan toimintakertomukset vuosilta 2020–2025.

Ensin tunnistettiin keskeiset muutosteorian elementit alkuvaiheessa, sitten verrattiin niitä uusimpiin kehitysvaiheisiin ja arviointihavaintoihin. Luenta eteni aikajärjestyksessä (2021–2025) ja teemoittain: systeeminen muutos, yhteistyö, tiedolla johtaminen, arviointi ja translatiivinen tutkimus.

5 Tulokset

5.1 YHTEISÖVAIKUTTAVUUDEN LÄHTÖLAUKAUS: LÄHTÖTILANNE (2020–2022):

5.1.1 ALUEELLINEN OPPIMISVERKOSTOTYÖ KÄYNNISTYY

Artikkelissa ”Alueellinen oppimisverkosto ja yhteisövaikuttavuus lapsiperheiden tukemisessa” (AO) (Ristikari ym., 2021) jäsenettiin Lapsuuden rakentajat -alueellinen oppisverkostotyö vaihtoehtona hallituskausittaiselle projektikehittämiselle. Keskiössä olivat (i) sisältäpäin lähtevä systeeminen muutos, (ii) monialainen johtoryhmä ja vertaisoppiminen sekä (iii) paikallinen arjesta nouseva havaintotieto ja tilannekuva työn suuntaamisessa ja johtamisessa.

Muutosteoriat ilmenee erityisesti siinä, kuinka paikallistieto asemoidaan kehittämisen keskiöön ja keskeiseksi sisältäpäin tulevan muutoksen vauhdittajaksi. Paikallisten lapsiperheiden arjen ja palveluiden kokemustieto kerätään systemaattisesti, ja sitä hyödynnetään, kun määritellään yhteistä suuntaa ja kohdennetaan kehittämisaloitteita. Paikallistietoon tukeutuminen mahdollistaa sen, että sekä muutostarpeet että palvelujärjestelmän kipukohdat voidaan tunnistaa paremmin, mikä puolestaan auttaa kohdentamaan päätöksentekoa ja kehittämistä paikallisesti merkityksellisiin asioihin.

Säännöllinen vuoropuhelu alueiden toimijoiden sekä muiden alueiden välillä edistää vertaisoppimista ja edistää muutosta, jossa alueet voivat oppia toistensa ratkaisuksista, välttää sudenkuoppia ja kehittää uusia, yhteisesti kestäviä toimintamalleja. Tämä jatkuva vuorovaikutus toteuttaa muutosteorian periaatteita jatkuvasta (vertikaalisesta) oppimisesta. (Ristikari ym., 2021.)

AO-malli muodostaa näin kaksitasoisen muutosteorian: yhtäältä se pohjautuu systeemiseen ymmärrykseen palvelujärjestelmän kokonaisuudesta ja toisaalta yhteisövaikuttavuuden periaatteisiin, jotka ohjaavat monitoimijaista ja tavoitteellista yhteistyötä kompleksisten ja systeemisten haasteiden ratkaisemiseksi. Nämä teoriaperustat limittyvät toisiinsa siten, että systeemitheoria määrittää muutoksen luonteen ja yhteisövaikuttavuus tarjoaa menetelmät ja rakenteet sen toteuttamiseksi. AO-mallissa juuri näiden elementtien yhdistelmä luo edellytykset pysyväille ja vaikuttavalle muutokselle lapsiperhepalveluissa. (Ristikari ym., 2021.)

Alkuvaiheessa yhteisövaikuttavuustyö kuvattiin ABCD-mallina. A viittasi kehitysympäristöjen ja palvelujen yhteistoiminnan vahvistamiseen Lapset puheeksi -menetelmän avulla, B lasten pärjävyyden vahvistamiseen vahvistamalla vapaa-ajan toimintaa Harrastamisen Suomen mallin avulla, C koneoppimisen hyödyntämiseen tilannekuvatiedon rakentamisessa ja D oppimisen edistämiseen alueellisen oppimisverkostotoiminnan ja kehittäjätyöntekijätapaamisten avulla. ABCD-malli toteutti osaltaan CI-mallin keskeisiä elementtejä yhteisestä tilannekuvan C kautta syntyvästä tavoitteesta A ja B jatkuvasta vuoropuhelusta D. (Ristikari ym., 2021.)

5.1.2 STRATEGINEN ASKEL KOHTI KANSALLISTA KEHITTÄMISEN JA TUTKIMUKSEN TAPAA

Vuoden 2022 aikana valmisteltiin Iltan seuraavaa strategiaa vuosille 2023–2026, jonka yhtenä sisällöllisenä kärkenä oli yhteisövaikuttavuustyön jatkumisen varmistaminen, yhteisövaikuttavuustyön kehittyminen ja sen mahdollisuus laajentua uusille alueille. Syksyllä 2023 Iltan taustatuen työnä vahvistettiin yhteisövaikuttavuustyön konseptia ja suunniteltiin työn laajentumista juurruttamista ja skaalautumista.

Tavoitteena oli vahvistaa Iltan taustatuen roolia kansallisena yhteisövaikuttavuustyön osajana ja kehittämisotteen laajentamisen vaikuttajana. Lisäksi suunniteltiin keinoja vakiinnuttaa yhteisövaikuttavuustyö kansalliseksi kehittämisen ja tutkimuksen tavaksi. Vuosien 2021–2022 aikana Iltla järjesti kohdennetusti alueiden tarpeisiin suunnattuja Yhteisövaikuttavuus-luentoja.

Ritolan (2022) laadullinen arvio, joka perustui haastatteluihin alueellisen oppimisverkoston neljällä alueella, osoitti, että yhteisövaikuttavuustyö sopii lähtökohdaksi, kun muutostyössä tavoitellaan lapsiperheiden palvelujärjestelmän integraatiota ja kun rakennetaan yhteistä tavoitetta. Onnistumisina nähtiin monialaisen yhteistyön kasvu ja kommunikaation tiivistyminen alueilla eri organisaatioiden välillä. Haasteina nousivat muutoksen hitaus, henkilöstön vaihtuvuus ja työn henkilöityminen paikallisiin kehittäjätyöntekijöihin. Suosituksissa painotettiin arviointikäytäntöjen vahvistamista, pysyviä ja säännöllisiä yhteistyörakenteita ja hyödynnettävän tiedon läpinäkyvyyttä.

5.2. OPPIEN KOOSTAMISTA: YHTEISÖVAIKUTTAVUUSTYÖN OPPIMISPOLKU SKAALAUTUMISEN KEINONA (2023–2024)

Seuraavien kahden vuoden aikana (2023–2024) asetettiin tavoitteeksi tuottaa jatkuvan tutkimuksen ja oppimisen rakenne tukemaan kunnissa ja hyvinvointialueilla tehtävää kehittämistyötä (Iltan vuosikertomus 2023). Vuoden 2024 painopisteenä oli tukea yhä vahvemmin yhteisövaikuttavuustyön poliittista seurantaan sekä auttaa muodostamaan aluekohtainen taustatukirakenne, joka tukee paikallisen kehittäjätyöntekijän työtä ja jonka avulla yhteisjohtamisesta tulee yhteistyöalueilla systemaattista.

Vuosina 2023–2025 Iltla julkaisi yhdeksän kertaa vuodessa ilmestyvää Yhteisövaikuttavuustyön uutiskirjettä, jossa jaettiin alueiden kehittämistyöstä konkreettisia esimerkkejä ja tutustuttiin yhteisövaikuttavuustyön paikallisiin toimijoihin sekä aloitteisiin ja tutkimukseen, joita on edistetty osana yhteisövaikuttavuustyötä. Yhteisövaikuttavuustyön koulutukset toteutuivat kaikille yhteistyöalueille yhteisinä kokonaisuuksina kerran kuukaudessa.

Iltan taustatukitiimin kehittämistyö yhteisövaikuttavuustyön mallintamiseksi edeltävien vuosien työstä saatujen oppien ja kokemusten pohjalta kulminoitui yhteisövaikuttavuustyön oppimispolun suunnitteluun ja julkaisuun osana Iltan verkkosivuja. Oppimispolku toimii alustana, joka tuo työn keskeiset periaatteet, tutkimukseen perustuvan viitekehysten, muutosteorian ja sen käytännön sovellukset laajan yleisön ja yhteisövaikuttavuustyötä tekevien alueiden käyttöön helposti saavutettavassa muodossa.



Oppimispolusta kehitettiin navigoitava rakenne, joka ohjaa käyttäjää vaiheittain: muutostarve ja muutosteoria, teoreettinen tausta, tukirakenteet (alueellinen oppimisverkosto, tutkijaverkosto, taustatuki-tiimi), johtaminen ja kehittäminen (ilmiölähtöinen kehittäminen, palautejärjestelmä, digitaalinen Näkymä-tilannekuvatyökalu) sekä käytännön työn rakenteet (esim. yhden yhteydenoton periaate). Oppimispolku päätettiin rakentaa asteittain syveneväksi tietokokonaisuudeksi, jotta eri kohderyhmät, johtajat, päättäjät, kehittäjät ja käytännön toimijat, löytäisivät itselleen relevantin syvyytason. Testiryhmän palaute ohjasi oppimispolun ja sivuston rakenteen muodostamista.

Oppimispolku on tuonut tiedon yhteisövaikuttavuustyön peruselementeistä helposti alueiden saataville. Se tukee kehittämistyötä ja systeemistä muutosta alueiden johtamisen ja kehittämisen rakenteissa: havainnoista ilmiön muodostamiseen, ratkaisuehdotuksen muodostamiseen, kokeilujen rakentamiseen, seurannan tai tutkimuksen suunnitteluun ja vaikutusten arviointiin.

Oppimispolun sisällöt konkretisoivat, että palaute ja kentän havainnot käsitellään yhteisessä johdoryhmässä useilla tasoilla (työntekijät, lähijohto, strateginen johto) ja että palaute-, havainto- ja tutkimustieto voidaan integroida kehittämisen, seurannan ja päätöksenteon tueksi tilanteissa, joissa lisätieto on välttämätöntä (Itla, 2024c; Itla, 2024b). Oppimispolun sisällöt edistivät sekä yhteisen kielen että jaettujen toimintatapojen ja periaatteiden syntymistä, mikä on välttämätöntä sektorirajat ylittävässä yhteistyössä alueilla ja kun tavoitteena on, että yhteisövaikuttavuustyö laajentuu kansalliseksi kehittämisen tavaksi.

5.3 LAAJENTUMISEN VAIHE: NYKYTILA (ITLA 2025–2026)

5.3.1 ARVIOINTITUTKIMUKSEN HAVAINNOT

Anni Kyöstin arviointitutkimuksen (Kyösti 2025) tulokset osoittavat, että yhteisövaikuttavuustyö on kehittynyt merkittävästi. Alkuvaiheen paikalliset kokeilut ovat laajentuneet strategiseksi ja valtakunnalliseksi lähestymistavaksi. Ritolan (2022) raportti korosti pitkäkestoisen muutoksen edellytyksiä ja arvioinnin merkitystä, joita Kyöstin havainnot täydentävät. Tämä kehitys heijastaa tarvetta yhdistää tutkimus, käytäntö ja politiikka pitkäjänteiseksi hyvinvoinnin edistämiseksi.

5.3.2 YHTEISÖVAIKUTTAVUUS JA JOHTAMINEN

Kun tavoitteena on, että yhteisövaikuttavuus omaksutaan lapsiperheiden tukemisen toimintatavaksi, niin keskeisessä roolissa ovat niiden organisaatioiden johtajat, jotka vaikuttavat lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin. Johtajat legitimoivat yhteisövaikuttavuuden jaetuksi palvelujen kehittämistavaksi, ovat tärkeitä toimijoita resurssien ohjaamisessa sekä vastaavat niiden verkostojen syntymisestä, jotka tekevät yhteisövaikuttavuuden strategisen tason valintoja (Kyösti, 2025).

Käytännössä tämä tarkoittaa siirtymää jaettuun johtajuuteen, jossa johtajuutta leimaavat vahva yhteistyö ja yhteisesti luodut toimintaa ohjaavat periaatteet, myös yli organisaatorajojen. Yhteisövaikuttavuudella ei ole tarkoitus luoda uutta organisaatiota vaan kehittää organisaatioiden ja verkostojen kykyä toimia toisin. Tämä vaatii myös johtamisajattelun päivittämistä ja uusia taitoja systeemiseen yhdyspintajohtamiseen.

Julkisella sektorilla siirtymä on iso, sillä perinteinen tapa hahmottaa hallintoa ja palvelujen tuottamista on nojannut hierarkkiseen päätöksentekoon, vakaisiin menettelytapoihin ja tiukkaan työnjakoon kaikissa olosuhteissa (Martela, 2019, s. 6–7). Usein nämä lineaariseen osaoptimointiin perustuvat mallit ovat vallalla myös arjen johtamisajattelussa, mikä vaikeuttaa yhteisövaikuttavuuden toteuttamista käytännössä.

Yhteisövaikuttavuus – monitoimijaisena, rajoja ylittävänä ja yhdessä rakennettuna ilmiölähertöisenä toimintatapana – edellyttää johtamista, joka panostaa yhteisen ajattelun ja toiminnan rakentamiseen. Se vaatii muun muassa ihmislähtöistä johtamisotetta, kykyä muotoilla uudelleen työtä ohjaavia tavoitteita, panostuksia organisaatioiden omaksumiskykyyn ja uudistumiseen sekä yhteisesti kehittävän muutosjohtamisen osaamista ja ekosysteemien rakentamisen taitoja (Virtanen & Tammeaid, 2020, s. 61–91). Näiden keskeisten johtamistaitojen vahvistamiseksi

Itlassa lähdettiin vuonna 2025 suunnittelemaan ja tarjoamaan yhteisövaikuttavuuden johtajille systeemisen muutosjohtamisen koulutuskokonaisuutta.

Systeemisen muutosjohtamisen puolen vuoden koulutusprosessi tukee ja valmentaa alueiden vastuujohtajia neuvottelemaan uudelleen merkityksiä ja toimintatapoja organisaatioiden sisällä ja välillä sekä viemään toisin tekemisen käytäntöön dialogin avulla (Stacey, 2010; Bushe & Marshak, 2016). Koulutusprosessilla rakennetaan sekä yksilöllistä että kollektiivista johtamiskykyä, joka tukee johtamisajattelun uudistumista ja systeemisen muutosjohtamisen taitoja (Cairney & Toomey, 2025). Samalla koulutus ohjaa osallistujia vahvistamaan oman alueen yhteisjohtamisen hankesalkkua, yhteistyösuhteita ja yhteisöön vaikuttavia toimintatapoja yli hallinnonalarajojen. Koulutuksen pedagogisena lähtökohtana on vahvistaa ratkaisukeskeistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta johtamisorientaatiota (Tammeaid, 2025, s. 39).

Kyky kohdata ja ratkaista paradoksaalisia kysymyksiä ja uuden toimintamallin mukaan tuomia sopeutumishaasteita sekä kyky levittää yhteisövaikuttavuuden ajattelu- ja toimintatapaa yhdessä oppien ovat keskeisiä haasteita, kun yhteisövaikuttavuutta vahvistetaan arjen toimintatapana. Johtajat ja johtajien verkostot ovat avainryhmä, jonka osaamiseen ja sitoutumiseen panostamalla yhteisövaikuttavaa muutosta voidaan vauhdittaa.

5.3.3 PERHEKESKUSTOIMINTA YHTEISÖVAIKUTTAVUUSTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Hyvinvointialueuudistus muokkasi toimintaympäristöä siten, että kunnat ja hyvinvointialueet ovat joutuneet jälleenrakentamaan tiiviimpiä ja selkeämpiä yhteistyörakenteita esimerkiksi osana perhekeskustyötä.* Tämä on ollut tarpeen, jotta kunnille keskeinen hyvinvoinnin edistäminen sekä kuntien, hyvinvointialueen ja kolmannen sektorin yhteiset prosessit säilyvät aidosti yhteisinä ja osana perhekeskuskokonaisuutta - myös hallinnon muutosten jälkeen.

Hyvinvointialue- ja palvelujen rahoitusjärjestelmän uudistus sekä mittavat säästöpainet ovat johtaneet siihen, että on ollut tarve sovittaa yhteen yhteistyön ja johtamisen rakenteita. Tässä työssä yhteisövaikuttavuuden viitekehys on tarjonnut selkeän yhteisen tavan uudistaa yhteistyötä ja yhdyspintoja osana perhekeskusrakenteita. Koska moniammatillisen yhteistyön toteuttaminen käytännössä on haastavaa, alueet ovat mielellään hyödyntäneet yhteisövaikuttavuuden viitekehystä ja Itlan tukea rakenteiden uudistamiseen ja yhteistyön fasilitointiin. Nykyisessä tilanteessa alueilla on otettu käyttöön kumppanuussopimuksia hyvinvointialueen, kuntien ja muiden kumppanien kesken, jotta kaikki perhekeskustoimijat sitoutuvat yhteiseen yhteisövaikuttavuus- ja perhekeskustyöhön.

5.3.4 TRANSLATIONAALINEN TUTKIMUS TUTKIJAVERKOSTON TOIMINTANA

Vuosien 2020–2025 aikana Itlan rahoittama Oulun yliopiston osa-aikainen työelämäprofessori toimi tiiviissä yhteistyössä Itlan taustatuen ja yhteistyöalueiden kanssa konsultoiden alueiden työtä ja johtaen yhteisövaikuttavuustyön tutkimusverkostoa.

* <https://www.innokyla.fi/fi/toimintamalli/perhekeskustoimintamalli-thl>

Tutkimusyhteistyön tavoitteena on ollut toteuttaa translationaalista tutkimusta, jossa tutkimus vastaa työn arjesta nouseviin tarpeisiin, ja tulokset viedään iteratiivisella syklillä alueiden kehittämistyön tueksi. Keskeistä on, että mahdolliset tutkijat ja väitöskirjatutkijat toimivat ja tekevät työtä niillä alueilla, joilta tutkimuskysymykset ja tarpeet nousevat, translatiivisen tutkimusotteen mahdollistamiseksi. Taustatukiorganisaation rooli on ylläpitää ja rakentaa tutkimusyhteistyötä, joka liittyy yhteisövaikuttavuustyön ja alueellisen oppimisverkoston toimintaan.

Yhteisövaikuttavuuden tutkijaverkoston julkaisut kiinnittyvät suoraan kehittämisen ja johtamisen tarpeisiin, esimerkiksi

- Takalo ym., 2022: Artikkelin tarjoaa empiirisen esimerkin siitä, miten yhteisövaikuttavuuden keskeiset elementit – yhteinen agenda (tavoite vaikuttaa väestötason ilmiöön: nuorten masennusoireet, palvelujen runsas käyttö, lastensuojelun kiireelliset sijoitukset), jaettu mittaristo, linjatut toiminnot ja alueellinen taustatuki – voidaan rakentaa lasten ja perheiden ennalta ehkäisevään työhön. Lapset puheeksi -menetelmän käyttöönotto toimi tässä esimerkkinä toimintojen linjaamisesta.
- Timonen ym., 2021: Nuoruuden sosiaaliset vapaa-ajan toiminnot ovat yhteydessä myöhempään mielen sairastavuuteen. Tutkimus nostaa esiin tarpeen vahvistaa ennalta ehkäiseviä toimia kehitysympäristöissä.
- Timonen ym., 2022: Vapaa-ajan toimintojen välittävä rooli oireilun ja sairastavuuden välillä. Tutkimus tukee ekosysteemistä, yli sektorirajojen tapahtuvaa vaikuttamista.
- Takalo ym., 2023: Uuden yhteisövaikuttavuustyön johtamista ja yhteistyötä mittaavan instrumentin psykometria: vastaa jaettujen mittareiden tarpeeseen.
- Penttilä ym., 2024: Sijaishuollon riskitekijät neurokehityshäiriöitä omaavien lasten väestössä: auttaa kohdentamaan varhaista tukea ja resursseja ilmiöpohjaisesti.
- Ulmanen ym., 2024: Joukkoistamiseen ja tekoälyyn perustuva tiedolla johtamisen työkalu julkisissa palveluissa: vahvistaa yhteisövaikuttavuustyön palautesilmukkaa ja systeemisen muutoksen edellytyksiä.

Lisäksi osana perhekeskustoimintaa Ilassa kehitetty digitaalinen Näkymä-työkalu välittää tiedon nopeasti arjesta strategiseen päätöksentekoon. Palautejärjestelmä synnyttää tutkimuskysymyksiä, ja tutkimus tuottaa tietoa mittareista, ilmiöistä ja mekanismeista päätöksenteon tueksi muodostaen translationaalisen, systeemisen muutoksen kehän.

6 Johtopäätökset

Suomessa yhteisövaikuttavuuden muutosteoria on edennyt kolmessa askeleessa: (1) Alueellinen oppimisverkostoperusta yhteisövaikuttavuuden lähtölaukauksena (2020–2022): sisältäpäin rakentuva, paikallinen, tilannekuvatiedolla tuettu muutos (Ristikari ym. 2021); (2) oppien paketoiminnan vaihe (2023–2024) (3) laajentumisen vaihe (Itla 2025–2026).

Translationaalinen tutkimus ja tutkijaverkosto ovat tuottaneet näyttöä, joka tukee preventiötä, integraatiota ja jatkuvuutta sekä mahdollistaa skaalautuvan yhteisjohtamisen. Tämä vastaa Ritolan (2022) ja Kyöstin (2025) esiin nostamiin haasteisiin: muutoksen hitauteen vastataan yhteisövaikuttavuutta ylläpitävillä rakenteilla ja arvioinnin konkretisoinnilla. Henkilöstön vaihtuvuuteen puolestaan vastataan selkeällä organisoitumisella ja koordinaatiolla, jaetuilla käytännöillä ja mittareilla.

Kokoavasti voi todeta, että yhteisövaikuttavuuden toimintalogiikka Suomessa on siirtynyt kokeiluista kohti strategisesti johdettua, tiedolla johdettua ja osallistavaa mallia. Pysyvät rakenteet (perhekeskusjohtoryhmä, palautejärjestelmä, digitaalinen Näkymä-tilannekuvatyökalu), translationaalinen tutkimus ja jaetut mittarit sekä vahva paikallinen ja kansallinen taustatuki ovat työn keskeisiä edellytyksiä.





7 Katsaus tulevaan

Jatkossa halutaan varmistaa tutkimuksen tuki yhteisövaikuttavuustyölle kehittämällä innovaatio- ja tutkimustoiminnan HUBia. Sen toimintaan kutsutaan mukaan kaikki kiinnostuneet yliopistot ja korkeakoulut. Lääketieteellisen translaatiotutkimuksen ohella sosiaalityön käytäntötutkimuksellinen ote vastaa yhteisövaikuttavuuden lähtökohtiin: ilmiöt nousevat käytännön työstä, ja tutkimus palvelee käytännön kehittämistyötä (Julkunen & Saurama, 2012; Satka ym., 2016; Joubert & Webber, 2020).

Yhteisövaikuttavuustyön tulevaisuus edellyttää siirtymistä kohti paikallisyhteisöjen kanssa rakentuvaa, refleksiivistä ja rakenteellisesti tietoista kehittämistä. Käytäntötutkimuksen lähestymistapa tarjoaa tähän perustaa. Käytäntötutkimus tuottaa paikallista ja yhteisökohtaista tietoa, joka syntyy työntekijöiden, asukkaiden ja tutkijoiden yhteisessä dialogissa. Se tekee näkyväksi arjen käytännöt, valtasuhteet ja rakenteelliset esteet, jotka usein määrittävät vaikuttavuuden toteutumista enemmän kuin yksittäiset interventiot. Lisäksi käytäntötutkimuksen refleksiivinen ja syklinen luonne mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja toiminnan muokkaamisen rinnakkain tutkimuksen kanssa, mikä on välttämätöntä monimutkaisissa ja muuttuvissa yhteisöissä.

Myös muotoiluajattelun ja jatkuvan kehittämisen soveltaminen jäsentävät yhteisövaikuttavuustyötä.

Toinen tulevaisuuden suunta syventää tätä kehitystä: asiakkaiden todellinen valta vaikuttaa omiin palveluihinsa vahvistuu, kun heiltä saatavasta palautteesta ollaan aiempaa tietoisempia. Palautetietoisuus ei tarkoita pelkkää palautteen keruuta, vaan sitä, että asiakkaiden kokemukset ja arviot vaikuttavat palveluprosessiin reaaliaikaisesti. Tämä siirtää painopistettä kohti työskentelyä, jossa asiakkaan ääni ei ole vain kuultu, vaan sillä on konkreettinen vaikutus palvelun sisältöön, tavoitteisiin ja etenemiseen. Samalla palautetietoisuus tuottaa systemaattista tuloksellisuustietoa, jonka avulla voidaan vahvistaa koko yhteisövaikuttavuuden palautejärjestelmää ja tiedolla johtamisen rakenteita.

Kun yksilötason palautetieto yhdistyy yhteisö- ja järjestelmätason tuloksellisuustietoon, syntyy kokonaisuus, joka mahdollistaa sekä nopean reagoinnin että pitkäjänteisen vaikuttavuuden arvioinnin. Käytäntöihin kytkeytyvä tutkimus ja palautetietoisuus suuntaavat tulevaisuuden vaikuttavuustyötä olennaisesti ja yhdessä: ne tekevät toiminnasta läpinäkyvää, oppivaa ja yhteisöjen todellisuuteen kiinnittyvää.

Digitaalista Näkymä-tilannekuvatyökalun käyttöönottoa ja vakiinnuttamista osaksi yhteisövaikuttavuustyön johtamisen ja kehittämisen rakenteita pyritään vahvistamaan kaikilla alueilla. Näkymä-työkalu on edistänyt ja vauhdittanut paikallisella tasolla yhteisövaikuttavuustyötä vahvistamalla ammattilaisten roolia tilannekuvan rakentamisessa ja tiedolla johtamisen prosesseissa osana yhteisjohtamisen rakenteita.

Näkymä on tukenut vuorovaikutusta paikallisen johdon ja arjen toimijoiden välillä ja vauhdittanut ilmiölähtöisiä aloitteita, joita on toteutettu monialaisessa yhteistyössä. Mukana toimenpiteissä on ollut myös julkisen palvelujärjestelmän ulkopuolisia toimijoita, kuten paikallisia yrit-

täjiä. Tämä on vahvistanut paikallisyhteisön ja toimijoiden merkitystä alueen lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi.

Yhteisövaikuttavuustyön skaalaamisessa eli levittämisessä ja juurruttamisessa kansalliseksi kehittämisen ja tutkimuksen tavaksi keskeistä on, ettei alueille viedä valmista mallia, vaan tutkittuun viitekehikseen ja tutkimukseen perustuva kehittämisen tapa ja sitä tukevat rakenteet. Tavoitteena on luoda paikalliseen kontekstiin ja tarpeisiin soveltuvat ratkaisut, jotka muotoutuvat hyödyntäen paikallisia olemassa olevia yhteistyö- ja johtamisrakenteita. Skaalaamisessa tavoitellaan kunnissa ja hyvinvointialueilla toimivaa jatkuvan oppimisen ja arvioinnin toimintatapaa, jonka rakentumista Itla on kansallisesti tukemassa yhdessä keskeisten lapsiperhekentän toimijoiden kanssa.

Tavoitteena on juurruttaa työ perhekeskusrakenteisiin ja paikallisiin yhteisöihin toteuttaen periaatetta varhain – yhdessä – riittävän pitkään yhteisissä auttamisprosesseissa, jotka edistävät paikallisten lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia niin yksilö-, perhe- kuin yhteistyössäkin. Brita Maria Renlundin säätiön merkittävän tuen avulla skaalautumista voidaan jatkaa.

Itla käynnisti yhteistyössä Lastensuojelun keskusliiton kanssa keväällä 2026 vaikuttajaverkoston toiminnan, jonka tavoitteena on tehdä esitys perhekeskusten kansallisesta koordinaatiosta. Yhteisövaikuttavuustyö on tunnistettu perhekeskusjohtamisen ja työskentelyn viitekehikseksi, ja Itla tuo näin oman panoksensa myös kansalliseen perhekeskustoimintaan.

Yhteisövaikuttavuustyössä on tärkeää jatkossa rakentaa systemaattinen arviointikehikko, jonka avulla tuetaan yhteisövaikuttavuuden yhtä keskeistä elementtiä, yhteisten mittareiden asettamista. Mittareita tarvitaan yhteistyön seurantaan, yhteisjohtamiseen ja asiakasvaikutusten seurantaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä systemististä väestötason muutosta tavoitellessa.



Esimerkki yhteisövaikuttavuustyöstä

Ilmiölähtöiset yhteisövaikuttavuusaloitteet – yhteisöratkaisuja lapsiperheköyhyyden -kokeilu Oulussa

Tämä tapausesimerkki kuvaa, miten yhteisövaikuttavuustyön viitekehyksessä rakennettiin ilmiölähtöinen aloite lapsiperheköyhyyden vaikutusten vähentämiseksi Oulussa vuosina 2023–2024 osana Itlan Samalta viivalta - ratkaisuja lapsiperheköyhyyden -ohjelmaa 2022–2024. Aloite keskittyi vahvistamaan lasten ja nuorten suojaavia tekijöitä monitahoisen ilmiön keskellä, jossa paikallistasolla ei voida ratkaista köyhyyden rakenteellisia juurisyytä mutta jossa voidaan kehittää arkea kannattelevia tukimuotoja tutkimustietoon nojaten.

Tilannekuvan muodostaminen ilmiölähtöisesti

Aloitteen perustaksi koottiin tutkimustietoon ja alueellisiin tilastoihin perustuva tilannekuva lapsiperheköyhyyden yleisyydestä, sen tunnetuista vaikutuksista sekä suojaavista tekijöistä. Analyysi sisälsi muun muassa talousvaikeuksien vaikutukset lasten hyvinvointiin, vanhemmuuteen ja arjen toimintakykyyn. Mikäli tiedossa havaittiin aukkoja, tietoa tarkennettiin tutkimusverkoston kanssa määrittelyillä tutkimuskysymyksillä. Esimerkiksi ruokajonoja koskeva havaintoaineisto tarjosi lisänäkökulmia lasten ja nuorten tilanteeseen. Tilannekuva toimi ilmiölähtöisen kehittämisen pohjana: tavoitteena ei ollut ratkaista yksittäisiä ongelmia, vaan saada kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten köyhyyden vaikutukset ilmenevät paikallisissa palveluissa ja perheiden arjessa.

Yhteisövaikuttavuuden viitekehys aloitteen rakenteena

Aloite suunniteltiin yhteisövaikuttavuuden periaatteiden mukaisesti. Prosessissa aktivoitiin laaja toimijajoukko, määriteltiin yhteinen tavoite sekä rakennettiin pitkäjänteinen monialainen yhteistyö. Kehittämistyöhön kutsuttiin mukaan yrityksiä, poliittisia toimijoita, järjestöjä, seurakuntia,

palvelujärjestelmän ammattilaisia, vapaa-ajan toimijoita ja kuntalaisia. Mukaan tulivat ne tahot, joilla oli halua ja mahdollisuuksia toimia ilmiön eri ulottuvuuksissa.

Kehittämisen keskiössä oli pyrkimys varhain tunnistaa taloudelliset ongelmat tutkitun tiedon pohjalta sekä ehkäistä niistä syntyviä haittoja, erityisesti lasten ja nuorten hyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin elämäntilanteita, joissa perheiden taloudellinen asema tutkimusten mukaan tyypillisesti heikkenee, ja varmistettiin, että näihin tilanteisiin liittyvät palvelut osallistuvat kokeiluun.

Kokemustiedon ja tutkimuksen integrointi Aloitteen suunnittelua tuki laadullinen kokemustieto, jota kerättiin perheiltä, jotka olivat selviytyneet vaikeasta taloudellisesta tilanteesta. Näiden haastattelujen avulla tunnistettiin tekijöitä, jotka olivat auttaneet perheitä tai jotka heidän näkemyksensä mukaan olisi ollut tarpeen huomioida toisin. Tämä aineisto toimi perustana ns. merkitysneuvotteluille, joissa pyrittiin ymmärtämään perheiden todellista arkea ja sen kannattelun edellytyksiä.

Tutkimustieto ohjasi keskeisten kehittämiskohteiden valintaa. Niistä merkittävimmäksi nousi lasten ja nuorten mielekkään vapaa-ajan mahdollistaminen, joka tutkimusten mukaan toimii vahvana suojaavana tekijänä. Painopisteeksi asetettiin koko perheen tukeminen yksittäisen lapsen auttamisen sijaan.

Yhteiskehittäminen ja ratkaisujen rakentaminen

Kehittämistyöhön osallistuneet kumppanit jakautuivat kahteen rooliin: kokeilua ohjaaviin toimijoihin ja tukea tarjoaviin kumppaneihin. Tutkimus liitettiin osaksi kokeilun rakenteita, mikä mahdollisti prosessin ja tulosten tieteellisen tarkastelun (Tikkanen ym. 2025).

Yhteiskehittämisen tuloksena muodostui kolme keskeistä kehittämispolkua:

Mielekkään vapaa-ajan mahdollistaminen ja perheen kokonaistilanteen huomioiminen: Tukea tarjottiin lapsille, vanhemmille ja sisaruksille. Työ sisälsi runsaasti arjen konkreettista apua (Tikkanen ym. 2025).

Perhetilanteen huomioiminen aikuisten palveluissa: Työllisyyspalveluihin, kotoutumispalveluihin ja eropalveluihin rakennettiin rakenteita, jotka mahdollistavat lasten tilanteen systemaattisen huomioimisen. Myöhemmin työ laajeni esimerkiksi lasten ja nuorten suun terveydenhuollon palveluihin.

Taloudellista vapaa-aikaa tukevan tiedon kokoaminen yhteen: Sekä perheiden että ammattilaisten toivoma yhden kontaktin kokonaisuus, jonka ylläpitoa Oulun kaupunki jatkaa pysyvänä rakenteena.

Aloitteen juurtuminen ja laajeneminen

Yhteisövaikuttavuustyön luonteelle tyypillisesti kokeilu integroitiin alusta alkaen olemassa oleviin palvelu- ja yhteistyörakenteisiin. Kyse ei ollut hankemaisesta toiminnasta, vaan kokeilusta, jonka tarkoituksena oli kehittyä osaksi pysyvää työtä ilman erillisiä projektirakenteita. Työn edetessä mukaan liittyi uusia toimijatahoja, kuten kotoutumista edistävät palvelut ja työllisyyspalvelut. Aloite synnytti Ouluun myös harrastamisen taloudellisen tuen verkoston, ja ammattilaisten tietoisuus taloudellisen eriarvoisuuden vaikutuksista vahvistui. Lisäksi vapaa-ajan mahdollistamisen vaikutuksia analysoiva tutkimus julkaistiin tieteellisenä artikkelina.

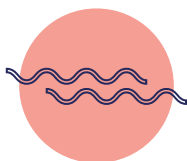
Lähteet

- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset. Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34(1), 38–65.
- Cairney, P. & Toomey, C. (2025). So you want to be a systems leader? *Policy Design and Practice*, 8(4), 393–407. <https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2545667>
- Kyyösti, A. (2025). Yhteisövaikuttavuuden arviointitutkimus. (Pointti. Selkeästi tutkimuksesta 3/2025). Itla.
- Luhmann, N. (2004). Ekologinen kommunikaatio. *Gaudeamus*.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.
- Niemelä, M. (2021). Ylisukupolvisuus, resilienssi, yhteisövaikuttavuus ja translationaalinen tutkimus. *Perhe- ja pariterapialehti*, 37(3).
- Ritola, V. (2022). Pitkäkestoinen muutos lapsiperheiden palveluiden integraatiossa – alueellisen oppimisverkoston yhteisövaikuttavuustyön arviointi. (Raportit ja selvitykset 2022:2). Itla.
- Ristikari, T., Söderblom, B., Häggman, A. & Niemelä, M. (2021). Alueellinen oppimisverkosto ja yhteisövaikuttavuus lapsiperheiden tukemisessa. *Kasvun tuki aikakauslehti*, 1(1). <https://doi.org/10.61259/kt.126970>
- Satka M., Julkunen, I., Kääriäinen, A., Poikela, R., Yliruka, L. & Muurinen, H. (2016) Käytännötutkimuksen taito. Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet. <http://hdl.handle.net/10138/166389>
- Stacey, R. D. (2010) *Complexity and organizational reality*. Routledge.
- 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. *Psychiatry*, 13, 784995.
- Takalo, T, Laine, T., Hakko, H., Niemelä, M. & Räsänen, S. (2023). Evaluation of psychometric properties of a new research instrument for measuring collective impact based cross-sectoral collaboration and leadership: Oulu collective impact study. *Health & Social Care in the Community*, 2023, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2023/2516746>
- Tammeaid, M. (2025). Johtamistaitoja kompleksiin maailmaan. *Työn tuuli* 2/2025, 38–41. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli-2_2025.pdf
- Tikkanen, V., Niemelä, M. & Ristikari, T. (2025). "The support allowed my children's hobby to continue after the divorce": Evaluating the feasibility and preliminary perceived benefits of the pilot project From Equal Ground Oulu. *Child & Youth Services* 47(1), 21–42. <https://doi.org/10.1080/0145935X.2025.2603244>
- Timonen, J., Niemelä, M., Hakko, H., Alakokkare, A. & Räsänen, S. (2021) Associations between adolescents' social leisure activities and the onset of mental disorders in young adulthood. *Journal of Youth and Adolescence*, 50(9), 1757–1765. <https://doi.org/10.1007/s10964-021-01462-8>

- Timonen, J., Niemelä, M., Hakko, H., Alakokkare, A. & Räsänen, S. (2022). Social leisure time activities as a mediating link between self-reported psychological symptoms in adolescence and psychiatric morbidity by young adulthood. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 32(12), 2569–2580. <https://doi.org/10.1007/s00787-022-02107-2>
- Timonen, J., Niemelä, M., Hakko, H., Korkiamäki, H. & Räsänen, S. (2025). Association of traditional leisure time activities during adolescence to later psychiatric morbidity in early adulthood: A systematic review. *Scandinavian Journal of Child and Adolescent Psychiatry and Psychology*, 13(1), 82–102. <https://doi.org/10.2478/sjcapp-2025-0009>
- Penttilä, S., Niemelä, M., Hakko, H., Keski-Säntti, M., Ristikari T. & Räsänen, S. (2024) Child- and parent-related determinants for out-of-home care in a nationwide population with neurodevelopmental disorders: a register-based Finnish birth cohort 1997 study. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 33(10), 3459–3470.
- Ulmanen, S., Hirvonen, M., Tattersall, P., Ristikari, T., Kuo, V., Virta, P., Jurvanen, T. & Niemelä, M. (2024) Description of crowdsourcing and AI-based tool for knowledge management and systems change in public services. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(4), Article 2450027. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500275>
- Ungar, M. (2011). *The social ecology of resilience* ([edition unavailable]). Springer. Haettu osoitteesta <https://www.perlego.com/book/5299833/the-social-ecology-of-resilience-a-handbook-of-theory-and-practice-pdf>. (Original work published 2011).
- Ungar M, Ghazinour M, Richter, J. Annual Research Review: what is resilience within the social ecology of human development? *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 348–366. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12025>
- Virtanen, P., Ristikari, T. & Niemelä, M. (2020). Collective impact partnerships and backbone organizations as enablers of children's well-being. Teoksessa W. Leal Filho, A. Azul, L. Brandii, A. Lange Salvia & T. Wall (toim.), *Partnerships for the goals*. Encyclopedia of the UN sustainable development goals (s. 1–14). Springer.
- Virtanen, P. & Tammeaid, M. (2020). Developing public sector leadership: new rationale, best practices and tools. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42311-7>

Verkkosivut:

- Itila (2024a). Yhteisövaikuttavuus – uudistamme lapsiperheiden palvelujärjestelmää. Saatavilla: <https://itla.fi/toiminta/yhteisovaikuttavuus> (viitattu 12.1.2026).
- Itila (2024–2025). Yhteisövaikuttavuuden oppimispolku. Itsenäisyyden juhluvuoden lasten säätiö.
- Itila (2024b). Miten Itila tukee yhteisövaikuttavuustyötä Suomessa? Saatavilla: <https://itla.fi/toiminta/yhteisovaikuttavuus/miten-itla-tukee-yhteisovaikuttavuustyota-suomessa> (viitattu 12.1.2026).
- Itila (2024c). Miten yhteisövaikuttavuustyötä johdetaan ja kehitetään? Saatavilla: <https://itla.fi/toiminta/yhteisovaikuttavuus/miten-yhteisovaikuttavuustyota-johdetaan-ja-kehitetaan> (viitattu 12.1.2026).
- Niemelä Mika (2023): Elämäntilannelukutaito ja resilienssi. Itila: Oppimispolku (viitattu 18.3.2026)
- Niemelä Mika (2023) Sopimukset yhteistoiminnan perustana. Itila: Oppimispolku (viitattu 18.3.2026)



HORISONTTI
Itlan tutkimukset 2026:1