



KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE

Yhteisövaikuttavuutta rakentamassa

Suomalaisten yhteisövaikuttavuusmallien
koontia

Iida Kiviniitty

Sosiaalialan osaamiskeskus Koske

Harjoitteluraportteja 19

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Yhteisövaikuttavuus	4
	2.1 Yhteisövaikuttavuuden edellytykset ja periaatteet	5
	2.2 Yhteisövaikuttavuuden kritiikki	7
3	Yhteisövaikuttavuus Suomessa – käytännön malleja	9
	3.1 Oulun kaupungin yhteisövaikuttavuusmalli lasten, nuorten ja perheiden palveluissa	10
	3.2 Palveluintegraatiomalli osatyökykyisille (PALO) -hanke	13
	3.3 Yhteistä työtä perheen kanssa – yhteisövaikuttavuuden malli Kemissä	16
4	Johtopäätökset	19
	Lähteet	22

1 Johdanto

Viime vuosien aikana palvelujärjestelmän kehitystyöhön on etsitty yhä enemmän ratkaisuja yhteisövaikuttavuudesta. Havainnot pirstaleisen palvelujärjestelmän haasteista ja kompleksisista vaikeasti ratkaistavista ongelmista ovat luoneet tarpeen järjestellä palveluja uudella tavalla. Kiinnostus yhteisövaikuttavuuden viitekehukseen on kiihtynyt voimakkaasti Suomessa sekä muualla maailmassa. Yhteisövaikuttavuutta on sovellettu käyttöön moninaisissa tapauksissa, kuten terveyserojen kaventamisessa, alueellisen eriarvoisuuden vähentämisessä ja luonnonsuojelussa.

Keski-Suomen hyvinvointialueella yhteisövaikuttavuus on nostettu yhdeksi tärkeäksi strategiseksi linjaukseksi. Vuosien 2023–2025 uudistumisohjelmassa yhteisövaikuttavuus on nostettu toiseksi uudistumisohjelman peruspilariksi uuden johtamiskulttuurin rinnalla (Keski-Suomen hyvinvointialue 2024a). Raportin tekemisen taustalla on ajankohtainen painotus yhteisövaikuttavuuteen Keski-Suomen alueella ja sen myötä tarve yhteisövaikuttavuutta koskevalle tiedontuotannolle.

Tämä harjoitteluraportti on tehty osana Keski-Suomen hyvinvointialueen sosiaalialan osaamiskeskus Koskessa suoritettua sosiaalityön maisteriopintoihin sisältyvää harjoittelua. Harjoittelu toteutui loka-joulukuussa 2024. Raportti ja sen tulokset eivät täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Tarkoituksena on rajatun katsauksen kautta tarkastella yhteisövaikuttavuutta ja koota yhteen konkreettista tietoa siitä, millä tavoin yhteisövaikuttavuutta on edistetty eri puolella Suomea.

Raportti etenee siten, että ensiksi käsitteellistetään yhteisövaikuttavuutta, käydään läpi viitekehysten edellytyksiä ja periaatteita sekä esitettyä kritiikkiä. Tämän jälkeen siirrytään kansalliseen tarkasteluun ja tehdään katsaus kolmeen yhteisövaikuttavuutta toimeenpanneeseen käytännön malliin. Tarkastelussa ollaan kiinnostuneita kuvaamaan sitä, mitä työskentelyssä on tavoiteltu, keitä yhteistyössä on ollut mukana, millaisia käytännön toimenpiteitä on toteutettu, sekä nostaa esiin millaisia havaintoja toimeenpanot ovat tuottaneet. Johtopäätöksissä kootaan pääpiirteissään edellä mainittuja asioita malleista, nostetaan esiin tunnistettuja haasteita sekä esitetään ratkaisuja tulevaisuutta varten.

2 Yhteisövaikuttavuus

Yhteisövaikuttavuus (eng. collective impact) on systeeminen viitekehys ja tapa kehittää paikallista palvelujärjestelmää pyrkien pitkäaikaisiin muutoksiin väestö- ja järjestelmätasoisesti. Yhteisövaikuttavuuden mukaisessa työssä ryhmä eri paikallisen yhteisön ja organisaatioiden avaintoimijoita kokoontuu yhteistyöhön työstämään jotain tunnistettua kompleksista sosiaalista ongelmaa tai vahvistamaan tiettyä kehityskulkua yhteisesti jaettujen tavoitteiden mukaisesti. Yhteisövaikuttavuuden katsotaan tarjoavan ratkaisuja pirstaleisen palvelujärjestelmän ongelmiin ja tilanteeseen, jossa yksittäisten toimijoiden toimivalta tai resurssit eivät riitä muutoksen aikaansaamiseen. Yhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys on yhteisövaikuttavuuden edistämistyössä keskeistä. Näin ollen kyse ei ole suoraan implementoitavasta mallista, sillä implementointia ohjaa yhteisön sisältä lähtöisin olevat tarpeet. (Kania & Kramer, 2011; Ritola, 2022.)

Yhteisövaikuttavuuden viitekehys esiteltiin vuonna 2011 julkaistussa yhdysvaltalaisen John Kania ja Mark Kramerin artikkelissa. Artikkelin lähtökohtana on havainto siitä, että vaikka Yhdysvaltojen koulutusjärjestelmää koskevat systeemiset reformit ovat olleet yleisesti epäonnistuneita, on silti joissain monitoimijaisissa yhteistyöprosesseissa muutoksen tekeminen onnistunut systemaattisemmin. (Kania & Kramer, 2011.) He kiinnostuivat siitä, mitkä tekijät luovat tällaisesta monitoimijaisesta yhteistyöstä onnistunutta.

Havaittuna ongelmana on yleensä ollut se, että yksittäiset organisaatiot ovat yrittäneet ratkaista sosiaalisia ongelmia tai kehityskulkuja omista tavoitteistaan käsin kilpaillen samalla rajallisista resursseista, kuten rahoituksesta ja työvoimasta, muiden toimijoiden kanssa. Tällaista toimintaa kutsutaan yksittäisten vaikutusten (eng. isolated impact) lähestymistavaksi. Lähestymistavassa ajatellaan, että laajamittainen muutos voidaan saavuttaa laajentamalla yksittäisten toimijoiden toimintaa. Kania ja Kramer kuitenkin perustelevat, että positiivista edistystä on tällä lähestymistavalla saatettu tuottaa vain rajatusti esimerkiksi yksittäisissä kouluissa, mutta laajempaa systeemistä koulutusjärjestelmän uudistusta ei ole näin mahdollista saavuttaa. He esittävät, että kompleksisten laajojen sosiaalisten ongelmien ja kehityskulkujen parissa työskentely vaatii lähestymistapaa, jossa yksittäisten interventioiden sijaan yhdistetään useampia interventioita samansuuntaisiksi ja samanaikaisesti toteutettavaksi eri sektorit ja palvelualueet ylittävässä yhteistyössä, mitä koordinoidaan kokonaisvaltaisemmin tiettyjen edellytysten mukaisesti. Eri sektoreiden toimijoiden mukanaoloa perustelee havainto siitä, että sosiaalisten ongelmien ja ilmiöiden taustalla on yhtäläisesti sekä kaupallisten, julkisten ja järjestöpohjaisten organisaatioiden toiminnasta kumpuavia tekijöitä. Tällöin ratkaisuja on lähdeävä etsimään yhteistyössä. (Kania & Kramer, 2011.)

Maailmalla yhteisövaikuttavuutta on implementoitu erilaisiin ongelmiin. Esimerkiksi Ruotsissa viitekehukseen pohjautuvalla työllä on vahvistettu eriarvoistuneen asuinalueen asukkaiden hyvinvointia (Rädda Barnen, 2024). Australiassa yhteisövaikuttavuudella on saatu onnistuneesti vastattua Australian alkuperäisväestön terveyseroihin (Gwynne ym., 2022).

Yhdysvalloissa yhteisövaikuttavuudella on saatu positiivisia tuloksia esimerkiksi kodittomuuden ja päihdeongelmien ehkäisemistyössä sekä luonnonsuojelussa. Yhteisövaikuttavuuden myötä on esimerkiksi laajennettu tai otettu käyttöön erilaisia ohjelmia tai palveluja, uudistettu poliittisia linjauksia, ja etsitty tapoja yhdistää käytettävissä olevia resursseja. (ORS Impact & Spark Policy Institute, 2018.)

Yhteisövaikuttavuuden vaikuttavuuden voi nähdä muodostuvan monitasoisesti. Työskenteilyn lähtökohtana on muutostyöhön tähtääminen, selkeä tavoitteen määrittely ja sellaisen arviointirakenteen luominen, jossa tavoitteen etenemistä seurataan systemaattisesti (Kania & Kramer, 2011; Ritola, 2022). Toisaalta vaikuttavuus voi muodostua, kun toimijat yhteistyöverkostossa voivat yhdistää erilaisia taitoja, resursseja ja näkökulmia sekä jakaa osaamista ja oppimisprosessia toisillensa. Tällaisen ”kollektiivisen älykkyyden” jalostaminen tavoitteen mukaisen käytännön toimintaan voi luoda innovatiivisia ja tehokkaita ratkaisuja. Lisäksi ajatellaan, että osana suurempaa kokonaisuutta yksittäisen toimijan osallisuuden kokemukset voivat vahvistua, jolloin sitoutuminen ja motivoituminen yhteisiin päämääriin on vankempaa. (Pekkala, 2023.)

2.1 Yhteisövaikuttavuuden edellytykset ja periaatteet

Yhteisövaikuttavuudelle on määritelty viisi edellytystä, joiden kaikkien tulee täytyä, jotta toimintaa voidaan pitää yhteisövaikuttavuuden mukaisena. Niitä ovat:

- 1) yhteinen agenda ja tavoite,
- 2) jaetut yhteiset mittarit,
- 3) toisiaan vahvistavat toiminnot,
- 4) jatkuva kommunikointi sekä
- 5) taustatukiorganisaatio.

Yhteisellä agendalla ja tavoitteella pyritään siihen, että toimijoilla on jaettu näkemys ongelmasta tai tavoiteltavasta muutoksesta, ja he rakentavat yhteistä visiota asian ratkaisemiseksi. Mukana olevien toimijoiden on tärkeä keskustella ja selkiinnyttää toistensa näkemykset työn kohteena olevasta ilmiöstä. Eri toimijoiden määritelmät tietyistä sosiaalisista ongelmista ja käsitykset toimivista ratkaisukeinoista voivat olla lopulta erilaisia, ja näiden merkitys jää usein tunnistamatta yhteistyöprosessia edistettäessä. Intressien eriävyydet voivat tulla vastaan erityisesti eri sektoreiden välisessä yhteistyössä. On kuitenkin muistettava, ettei toimijoiden tarvitse jakaa täsmälleen samoja näkemyksiä jokaisesta ilmiöön liittyvästä ulottuvuudesta. Vaatimuksena kuitenkin on, että perustavanlaatuiset käsitykset ilmiöstä ja tavoitelluista ratkaisuista olisivat yhteisesti jaettuina. (Kania & Kramer, 2011.)

Jaetuilla yhteisillä mittareilla tavoitellaan sitä, että toimijat määrittelevät yhteisen arviointijärjestelmän, jolla asetettujen tavoitteiden edistymistä voidaan seurata. Arviointijärjestelmän luonti on keskeinen osa yhteisövaikuttavuutta ja sillä on kaksisuuntainen hyöty. Toisaalta se antaa tietoa siitä, onko tehty työ edistynyt tavoitteiden mukaisesti ja tuottanut hyötyjä. Toisaalta sen avulla voidaan myös seurata sitä, miten eri toimijat ovat sitoutuneet yhteisten tavoitteiden mukaiseen työhön ja miten linjatuissa tavoitteissa on pysytty. Tämän ajatellaan edistävän läpinäkyvyyttä toimijoiden yhteistyössä sekä luovan mahdollisuuden jakaa ja työstää yhteistyön onnistumisia ja haasteita tasavertaisemmasta asemasta käsin. (Kania & Kramer, 2011.)

Toisiaan vahvistavilla toiminnoilla viitataan siihen, että eri toimijoiden tekemää työtä yhteensovitetaan ja koordinoidaan siten, että se tukee myös toisten toimijoiden työtä. Tavoitteena on esimerkiksi välttää päällekkäistä työtä, ja arvostaa sekä hyödyntää sitä erityisosaimista, mitä toisella toimijalla on ja mitä tämä voi yhteistyöprosessiin tuoda. (Kania & Kramer, 2011.)

Jatkuvalla kommunikoinnilla tavoitellaan toimijoiden välisen luottamuksen rakentamista. Tällöin vaaditaan sitoutumista säännöllisiin tapaamisiin toimijoiden kesken. Tapaamisia voidaan fasilitoida ulkopuolisen toimijan avulla, mikä tekee vuorovaikutuksen ylläpitämisestä strukturoidumpaa ja vastuu koollekutsunnasta ei kuormita itse toimijoita. (Kania & Kramer, 2011.)

Taustatukiorganisaatio luo keskeisen pohjan yhteisövaikuttavuudelle. Taustatuen roolina on johtaa, tukea, suunnitella, koordinoida ja fasilitoida toimintaa. Taustatuki hoitaa logistisia ja tietoteknisiä yhteistyötä helpottavia tekijöitä, käsittelee yhteistyön pohjalta syntyvää dataa ja raportoi sitä toimijoiden käyttöön. Tärkeänä nähdään, että taustatukena toimisi jokin ulkopuolinen organisaatio. Tavoitteena on, että eri toimijoilla on näin enemmän aikaa keskittyä olennaiseen tavoitteen mukaiseen työhön. Usein nähdään, miten moni yhteistyöprosessi epäonnistuu juuri puuttuvan taustatukiorganisaation vuoksi. (Kania & Kramer, 2011.)

Viiden edellytyksen tueksi on sittemmin yhteisövaikuttavuuden käytännön toimeenpanosta nousseiden havaintojen myötä kehitetty lisää periaatteita, joiden katsotaan tarjoavan ohjausta viitekehysten onnistuneeseen implementointiin. Kahdeksan periaatteen lista (Collective Impact Forum, 2016) ohjaa yhteisövaikuttavuuden mukaista työtä seuraavanlaisesti:

- 1) Suunnittele ja implementoi aloite siten, että oikeudenmukaisuus (equity) on etusijalla.
- 2) Osallista yhteisön jäsenet yhteistyöhön.
- 3) Rekrytoi ja tee yhteiskehittämistä yhdessä sektorirajat ylittävien kumppaneiden kanssa.
- 4) Käytä dataa/tietoa toiminnan jatkuvan oppimisen ja mukauttamisen tukena.

- 5) Kehitä ja kasvata johtajille erityisiä systeemisen johtamisen taitoja (asioiden hallinta ja johtaminen, fasilitointitaidot, kokoonkutsujan rooli).
- 6) Keskity ohjelma- ja systeemisyysstrategioihin.
- 7) Rakenna kulttuuri, joka vaalii ja edistää suhteiden syntymistä ja ylläpitämistä, luottamusta sekä arvostamista osallistujien välillä.
- 8) Sovella ja muuta lähestymistapa sopivaksi paikalliseen kontekstiin.

Etenkin oikeudenmukaisuuden rooli yhteisövaikuttavuudessa on noussut keskeisesti esiin viitekehysten kehittämisen varrella. On olennaisen tärkeää, että yhteisövaikuttavassa työskentelyssä toimijoilla on yhtenäistä ymmärrystä oikeudenmukaisuuden ja eriarvoisuuden olemuksesta. Se voi tarkoittaa esimerkiksi selkeyttämistä, keiden nähdään olevan yhteiskunnassa eriarvoisessa asemassa, miksi he ovat tässä asemassa ja millä tavoin he kokevat eriarvoisuutta. Prosessin aikana on välttämätöntä pystyä käymään keskusteluja yhteiskunnallisista valtarakenteista, marginalisaatiosta ja syrjinnästä. Toimijoiden on yhdessä tunnistettava, mitkä yhteiskunnan rakenteelliset tekijät ja käytännöt tuottavat joillekin ihmisille eriarvoisuutta, sillä yhteisövaikuttavassa työskentelyssä juuri pyritään ylittämään niitä ja luomaan kestäviä muutoksia väestö- ja järjestelmätasoisesti. Oikeudenmukaisuus tulisi pitää läpäisevänä periaatteena yhteisövaikuttavuutta johdettaessa, suunnitellessa, implementoidessa ja arvioidessa. (Kania ym., 2022.)

Yhteisövaikuttavuuden mukaista työtä ei nähdä ratkaisuna kaikkiin sosiaalisiin ongelmiin tai ilmiöihin. Jos työstettävä ongelma on selkeästi rajattu ja määritelty, ratkaisut ovat tiedossa ja yhdellä tai usealla toimijalla on mahdollisuus edistää ratkaisua, voidaan eriytyneellä työtavalla edetä myös onnistuneesti. Tällaisia ongelmia luonnehditaan teknisiksi ongelmiksi, jotka vaativat usein myös teknisiä ratkaisuja. Adaptiivisiksi ongelmiksi kutsutaan sellaisia kompleksisia ja hankalasti määriteltäviä ongelmia, joiden ratkaisut eivät ole tiedossa. Niiden ratkaisu vaatii adaptiivista lähestymistapaa, jossa innovaatiot ja yhdessä oppiminen nousevat keskiöön. Adaptiivinen lähestymistapa tunnistaa, miten eri toimijoiden eri arvopohjalta navigoiminen vahvistaa ja ylläpitää monia kompleksisia haasteita, minkä vuoksi adaptiivinen työ vaatii uudistumiskykyä arvojen, uskomusten ja toimintatapojen osalta. Adaptiivisiin ongelmiin yritetään usein vastata pelkästään teknisillä ratkaisulla, kuten rahoituksella, ja tämän nähdään olevan usein toimimatonta. Toisaalta adaptiivisissa ongelmissa voi olla teknisiä ratkaisuja vaativia osa-alueita. Ongelman luonteen määrittely ja erittelyn tekeminen on siis tärkeää, kun pohditaan, onko yhteisövaikuttavuus oikea lähestymistapa jonkin ongelman ratkaisemiseen. (Kania & Kramer, 2011; Heifetz, Kania & Kramer, 2004; Hanleybrown, Juster, Kania, 2014.)

2.2 Yhteisövaikuttavuuden kritiikki

Gretchen Ennis ja Maralena Tofa (2019) ovat koostaneet viitekehukseen kohdistuvia kriittisiä näkökulmia artikkelissa. Heidän mukaansa yhteisövaikuttavuuden kritiikki liittyy pääasiassa

oikeudenmukaisuuden ja valtasuhteiden tunnistamattomuuteen, jo olemassa olevan yhteisöllistä työtä, yhteistyön organisointia ja yhteisöjen sitouttamista koskevan tiedon heikkoon hyödyntämiseen, hierarkkiseen ”ylhäältä alaspäin” johtamiseen viitekehystä implementoitaessa sekä siihen, että yhteistyötä työmuotona edistetään kritiikittömästi. Esimerkkinä viimeisimmästä on se, että julkisen palvelutuotannon ulottamista laajasti eri toimijoiden vastuulle saatetaan toteuttaa siitä näkökulmasta, että se vähentää palveluvastuussa olevan organisaation omia velvoitteita ja palvelutuotannon kustannuksia. Riskinä nähdään, että sen varjolla voidaan näin perustella leikkauksia julkisiin palveluihin (Christens & Inzeo, 2015).

Lisäksi kritiikkiä esitetään siitä, että John Kanian ja Mark Kramerin (2011) esittelemä yhteisövaikuttavuus ja sen viisi edellytystä olisivat liian yksinkertaistettu ja epärealistinen näkökulma yhteistyön rakentumisesta. Yhteisövaikuttavuutta monesta näkökulmasta kritisoinut Tom Wolff (2016) näkee, että yhteistyöprosessit ovat muuttuvia, ja kompleksisissa tilanteissa jo pelkästään yhteisen agendan ja tavoitteen luominen voi olla epärealistista ja kestää pitkään joidenkin yhteisöjen kohdalla. Lisäksi Wolff esittää, että vaatimus hyvin resursoidusta ja organisoidusta taustatukiorganisaatiosta on käytännössä epätodennäköinen useimmille yhteisöille. Vaikka idea taustatukiorganisaatiosta on positiivinen, ovat vaaditut resurssit ja monenlaisten tehtävien täyttäminen suurimmalle osalle yhteisöistä liian suuria haasteita. (Wolff, 2016.) Viitekehysten nähdään jättävän huomioimatta olennaisia yhteistyöhön vaikuttavia muita tekijöitä. Esimerkiksi Rebecca Gillam ja kumppanit (2016) toteavat tutkimuksessaan, että epävirallisten ihmissuhteiden merkitys yhteistyön vahvistajana on tunnistettu viitekehyksessä heikommin. Yhteistyötä ei voi pelkistää yhteisten palaverien koordinoimiseen ja tapaamistiheyden mittaamiseen. Yhteisövaikuttavuuteen kuuluvat haastavat keskustelut, yhteisten merkitysten luominen ja jatkuva kommunikaatio vaativat luottamusta toimijoiden välillä. Gillam ja kumppanit näkevät, että yhteisövaikuttavuuden viitekehys tuo raameja yhteistyön rakentamiselle, mutta yhteistyötä on vahvistettava myös muutoin ja monitasoisesti esimerkiksi vahvistamalla organisaation työkuultuuria ja ilmapiiriä suuntaan, jossa yhteisövaikuttavuuden mukainen yhteistyö mahdollistuu. (Gillam, Counts & Garstka, 2016.)

3 Yhteisövaikuttavuus Suomessa – käytännön malleja

Yhteisövaikuttavuuden edistäminen palveluissa on lisääntynyt Suomessa yhä enemmän viime vuosien aikana. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö Itla, on toiminut uranuurtajana ja tehnyt viitekehystä tunnetuksi Suomessa erityisesti lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kontekstissa. Itla tavoittelee yhteisövaikuttavan lähestymistavan laajentamista koko Suomeen ja tarjoaa käytännön työn ja johtamisen tukea yhteisövaikuttavuuden edistämistyöhön sekä tuo tutkimus- ja kokemustietoa käytännön ratkaisujen tueksi. Tätä toteutetaan tiiviissä yhteistyössä Oulun yliopiston kanssa. (Itla, ei pvm.)

Itla ja Oulun yliopisto koordinoivat vuonna 2020 perustettua Lapsuuden rakentajat -alueellista oppimisverkostoa, joka toimii yhteiskehittämisen foorumina yhteisövaikuttavuustyössä olevien alueiden kehittämistyöstä vastaaville ammattilaisille. Oppimisverkostossa kokoonnutaan yhteisiin tapaamisiin jakamaan kokemuksia ja oppimaan ratkaisemaan erilaisia lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena on vahvistaa alueiden paikallisia johtamisen ja kehittämisen rakenteita ja käytännön työn rakenteiden toimintamallien luomista, jotta lapsia, nuoria ja perheitä voidaan tukea varhaisessa vaiheessa, monialaisessa yhteistyössä ja riittävän pitkään. Verkoston yhteyteen kytkeytyy myös innovaatio- ja tutkimusrahoitus, joka rahoittaa yhteisövaikuttavuutta edistäviä kokeiluja ja tutkimusta Suomessa. (Ritola, 2022; Itla, ei pvm.)

Liik ehdintää yhteisövaikuttavuuden edistämiseen palveluissa on tällä hetkellä paljon eri puolella Suomea ja eri hyvinvointialueilla (ks. esim. Mäkikomi, 2024; Itla, 2024; Soite, 2024; Anttila & Laaksonen, 2024). Keski-Suomen hyvinvointialue on määrittänyt yhteisövaikuttavuuden vuosien 2023–2025 uudistumisohjelman toiseksi peruspilariksi uuden johtamiskulttuurin rinnalle (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2024a). Tavoitteena on lisätä yhteisövaikuttavuutta palveluissa esimerkiksi pilotoimalla erilaisia yhteisövaikuttavia toimintamalleja työikäisten palveluissa (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2024b).

Laajalle levittäytyneestä toiminnasta huolimatta tiedonhaku erilaisista käytännön malleista osoittautui haasteelliseksi julkisesti saatavilla olevan tiedon puutteellisuuden vuoksi. Tiedonhaku harjoitteluraporttia varten on tehty hyödyntämällä Itlan verkkosivuja, Verstas-tietopankkia sekä Google- ja Google Scholar -hakukoneita. Erilaisia yksittäisten kaupunkien, hyvinvointialueiden ja hankkeiden yhteisövaikuttavuuden implementointia yksityiskohtaisemmin tarkastelevia lähteitä löytyi hyvin rajatusti. Eniten löytyi uutisartikkeleita sekä raportteja tai katsauksia, joissa on rajattuja mainintoja yhteisövaikuttavuuden mukaisesta työskentelystä tietyillä alueilla. Julkisissa lähteissä ei ollut saatavissa kovinkaan paljoa yksityiskohtaista tietoa siitä, millainen prosessi erilaisten yhteisövaikuttavuutta edistävien toimintojen taustalla on ollut: esimerkiksi keitä yhteistyötahoja on ollut mukana ja miten eri yhteisövaikuttavuuden edellytykset on toteutettu arviointijärjestelmän ja taustatukiorganisaation osalta.

Tarkasteluun valikoitui kolme eri käytännön mallia, kaksi Oulusta ja yksi Kemistä. Näistä malleista saatavilla olevat tiedot ovat vaihtelevan laajuisia, mikä haastaa kattavan tarkastelun toteuttamista. Hyvinvointialueuudistus ja muut organisaatiomuutokset ovat saattaneet järjestellä monien alueiden yhteisövaikuttavuustyötä uudelleen. Huomioitavaa on, että käytännön toiminta on saattanut muuttua ja raportin esittelemä tieto voi olla puutteellista. Pyrkimyksenä on kuitenkin toteuttaa pääpiirteittäinen tarkastelu siitä, millaisilla erilaisilla tavoilla yhteisövaikuttavuutta on toteutettu.

3.1 Oulun kaupungin yhteisövaikuttavuusmalli lasten, nuorten ja perheiden palveluissa

Oulun kaupungin yhteisövaikuttavuusmalli on otettu käyttöön laajasti alueen eri palveluissa. Oulun kaupungin (2023) hyvinvointisuunnitelmassa vuosille 2023–2025 yhteisövaikuttavuuden perustuva monialainen yhteistyömalli on nostettu yhdeksi toimenpiteeksi, jolla kaikenikäisten mielen hyvinvointia pyritään edistämään kaikissa kehitysympäristöissä ja palveluissa. Oulun kaupungin tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomuksen mukaan yhteisövaikuttavuuden mukaista työtä tehdään Oulussa kaikilla sosiaali- ja terveyskeskusten alueilla ja Oulun kaupungin oppilasalueilla. Hyvinvointiuudistuksen jälkeen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde liittyi yhteisövaikuttavuuden mukaiseen yhteistyöhön Oulun kaupungin kanssa, ja hyvinvointialueelle järjestettiin keväällä 2023 koulutuksia yhteisövaikuttavuusmallista ja sen käyttöönotosta. (Oulun kaupungin tarkastuslautakunta, 2024.)

Yhteisövaikuttavuusmallin mukainen työskentely aloitettiin vuonna 2019. Kehitystyöhön lähdettiin, kun alueella havaittiin korkeita ja kasvavia lastensuojelun ja erikoissairaanhoidon asiakkuusmääriä. Tavoitteena oli etsiä vastauksia siihen, millaisin toimenpitein voidaan edistää lapsen, nuoren ja perheen varhaisen monialaisen tuen saamista ja eri toimijoiden välistä yhteistoimintaa. Pyrkimyksenä oli luoda yhtenäinen konkreettinen ja selkeä malli, johon eri toimijat toimi- ja palvelualasta riippumatta voisivat sitoutua. (Takalo & Niemelä, 2020; Tärkeissä töissä, 2021.)

Työtä lähdettiin valmistelemaan yhdessä varhaiskasvatuksen, nuorisopalveluiden, opetuksen, opiskeluhuollon johdon ja sosiaali- ja terveyspalveluiden eri toimijoiden sekä esihenkilöiden kanssa. Johdolle, henkilöstölle ja tärkeille työskentelyyn mukaan otettaville sidosryhmille järjestettiin yhteisiä tilaisuuksia, joissa pyrittiin sitouttamaan toimijoita ja selkiyttämään yhteisiä tavoitteita työskentelyn aloittamiseksi. (Takalo & Niemelä, 2020.)

Arjen tuen vahvistaminen nähtiin mallin keskeisenä toimena. Tällöin lapsen kehitysympäristössä ja arjessa tiiviisti olevien ammattilaisten antamalla tuella esimerkiksi kouluissa voitaisiin tarjota riittävää apua lapsen tilanteeseen. Toisaalta mallissa vahvistettiin sitä, että tarvittaessa muita toimijoita, kuten sosiaali- ja terveyspalveluita ja järjestöjä, on mahdollista järjestää ja saattaa matalalla kynnyksellä lapsen tai nuoren tueksi verkostomaiseen yhteistyöhön. Tällöin lasta ja perhettä ei lähetetä muualle palveluun, vaan palvelu tuodaan heidän luokseen. Oulun yhteisövaikuttavuusmalli toteuttaa tätä järjestämällä toimijat yhteen ”yhtenäisen kontaktin periaatteen” mukaisesti. (Takalo & Niemelä, 2020.)

Yhteisövaikuttavan rakenteen kokoamisessa ydinasioita olivat yhteisen tavoitteen ja toimintamallin määrittäminen, sidosryhmien sitouttaminen tapaamisiin, dialogisen jatkuvan vuorovaikutuksen kulttuurin vahvistaminen toimijoiden välillä, ja yhden kontaktin periaatteen mukaisesti luotu verkostotyötä koordinoiva viranomaispuhelin ”Luuri”, johon eri palveluiden ammattilaiset voivat ottaa yhteyttä. (Takalo & Niemelä, 2020.) Verkostopuhelimeen vastajina toimivat sosiaalihuollon perhesosiaalityön työntekijät, ja heille oli tarjolla kuukausittain ulkopuolisen konsultin tukea (Suuniittu, 2022).

Jatkuvaa arviointia alettiin toteuttamaan palautejärjestelmän kautta, jossa palautteita käsitellään systemaattisesti, palautteisiin reagoidaan ja niiden perusteella ohjataan työtä (Takalo & Niemelä, 2020). Yhteisenä mittarina voidaan myös pitää Lapset puheeksi -menetelmää, jonka käyttöön on sitouduttu kaikilla palvelualueilla ja josta kerätään tilastotietoa (Suuniittu, 2022). Kyseessä on menetelmäkoulutuksen vaativa ja tutkimukseen perustuva strukturoitu keskustelumenetelmä, jolla vahvistetaan vanhempien ja lapsen yhteistä ymmärrystä arjesta. Tutkimuksessa on saatu tuloksia esimerkiksi siitä, että menetelmän käytöllä on saatu vähennettyä merkittävästi lastensuojelupalveluiden käyttöä. (Niemelä ym., 2019.)

Yhteisövaikuttavuusmallin mukainen prosessi voi edetä esimerkiksi oppilashuollossa siten, että huolen herätessä ammattilainen ottaa yhteyden ensin huoltajiin selvittääkseen, millainen tilanne perheellä on ja miten asiassa on tarpeen edetä. Lähtökohtaisesti käydään keskusteluja ensin perheen kanssa ja jatkotoimia pohditaan yhdessä ennen muihin palveluihin yhteydenottoa. Käytössä perheen tilanteen kartoituksessa on Lapset puheeksi -menetelmä. Usein lähituen toimijoiden tarjoama tuki riittää. Jos nähdään tarvetta sosiaali- ja/tai terveydenhuollon palveluille ja lisätuelle, voi työntekijä huoltajan suostumuksella ottaa yhteyttä verkostot kokoavaan viranomaispuhelimeen. Vastajana on perhesosiaalityön ammattilainen, joka kirjaa yhteydenoton sosiaalihuollon tuen tarpeen arvioimiseksi. Yhteydenoton avulla voi saada konsultointia perheen tilanteen ratkaisemiseksi tai se voi johtaa verkostotaapaamiseen tarvittavien toimijoiden kanssa. Tarvittaessa voidaan toteuttaa palvelutarpeen arviointi. (Tärkeissä töissä, 2021; Oulun normaalikoulu, ei pvm.)

Oulun mallissa taustatukiorganisaationa toimii Itla, jonka kanssa Oulun kaupungilla on yhteistyösopimus vuosiksi 2023–2026 lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja yhteisövaikuttavuuteen perustuvan monialaisen verkostotyön kehittämiseksi (Oulun kaupunki, 2023). Itla tarjoaa asiantuntijuutta ja rahoitusta, jonka avulla Oulun kaupunki pystyi työllistämään kehittäjätyöntekijän 50-prosenttisella työajalla (Tärkeissä töissä, 2021). Oulun kaupunki on mukana Itlan ja Oulun yliopiston koordinoimassa alueellisessa oppimisverkostossa, mikä liittyy Oulun yliopiston myös vahvaksi taustatukiorganisaatioksi.

Ulkoisten organisaatioiden lisäksi taustatukena ovat perustetut johtotiimit, joiden tehtävänä on varmistaa toimintamallin eteneminen alueella, koota palautetta toiminnasta, kouluttaa, tiedottaa ja tavata alueen henkilöstöä (Tärkeissä töissä, 2021). Vuoden 2021 lähteessä todetaan, että johtotiimit muodostettiin asuinalueittain, ja ne koostettiin sivistystoimen ja sosiaali- ja terveydenhuollon eri vastualueiden sekä kolmannen sektorin toimijoiden lähiesikilöistä (Huttu, 2021).

Hyvinvointialueuudistuksen jälkeen Oulun kaupunki aloitti yhteistyön hyvinvointialueen kanssa ja johtotiimien toiminta tapahtuu nyt näiden organisaatioiden yhteistyössä (Oulun kaupunki, 2023). Julkisten lähteiden puutteellisuuden vuoksi ei ole tiedossa, muuttuiko johtotiimien kokoonpano ja muodostustapa uudistuksen jälkeen. Sosiaali- ja terveystieteiden ja varhaiskasvatuksen välistä yhteistyötä kartoittavassa Pohteen (2024) tarkastuslautakunnan arviointimuistiossa tuodaan esiin, että Oulun alueella esimerkiksi lastensuojelussa pidetään yhteisvaikuttavuusmallin mukaisia johtoryhmän kokouksia kerran kuukaudessa, joihin osallistuu toimijoita lastensuojelusta, sivistys- ja kulttuuripalveluista, neuvolasta, perhepalveluista ja järjestöistä. Lisäksi Oulun alueella lapsiperheiden sosiaalipalveluissa yhteistyötä varhaiskasvatuksen kanssa toteutetaan yhteisövaikuttavuusmallin kautta, ja johtotiimit koontuvat kerran kuukaudessa Oulun ja Lakeuden alueella.

Tarkastuslautakunnan muistiossa todetaan yhteistyön Oulun lastensuojelun ja varhaiskasvatuksen välillä kehittyneen mallin käyttöönoton myötä, ja toimijoiden välisen tavoitettavuuden on koettu lisääntyneen yhteen yhteydenottoväylään perustuvassa mallissa. Yhteisövaikuttavuuden mallin koettiin mahdollistavan hyvän yhteistyön Oulussa ja eteläisellä alueella sosiaali- ja terveystieteiden sekä varhaiskasvatuksen välillä. Tunnistettuna haasteena yhteistyön osalta nostettiin esiin se, ettei malli ole käytössä yksityisissä päiväkodeissa. (Pohde, 2024.)

Saila Suuniittun (2022) pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Oulun yhteisövaikuttavuusmallin toimeenpanon ja yhteistyön toteutumista työntekijöiden näkökulmasta. Aineistona tutkielmassa on 25 henkilön vastaukset vuoden 2021 syksyltä. Tutkielma tarjoaa katsauksen senhetkisestä tilanteesta, kun mallia on toimeenpantu noin kahden vuoden ajan.

Vastauksissa yhteisövaikuttavuusmallin monialainen yhteistyö koettiin varsin hyödyllisenä ja edistävän yhteisiä tavoitteita lapsiperheiden tukemisen parantamiseen. Lisäksi moniammatillinen ”yhdessä tekeminen” koettiin merkityksellisenä. Vastaajat kokivat, että eri toimijoiden roolit ja tehtävät ovat selkeitä, ja niiden koettiin lähes yksimielisesti tukevan toisiaan. Yhteistyön nähtiin edistävän lasten ja perheiden osallisuuden toteutumista. (Suuniittu, 2022.)

Toisaalta vastauksissa ilmeni haasteellisia kohtia. Työntekijät toivat esiin tietopuutteita esimerkiksi siitä, millä tavoin muut toimijat toteuttavat yhteisövaikuttavuuden toimintamallia. Lisäksi kielteisiä ja epäselvyyttä ilmaisevia vastauksia esiintyi kysyttäessä jatkuvan kommunikoinnin toteutumisesta, sillä vain vajaa puolet koki tiedon liikkuvan eri toimijoiden välillä, eikä yhteiselle keskustelulle usein koettu olevan riittävästi aikaa. Kielteisiä ja epäselviä vastauksia esiintyi myös kysyttäessä säännöllisten yhteisten koulutustilaisuuksien järjestämisestä. (Suuniittu, 2022.)

Lapset puheeksi -menetelmän käyttö ei näyttäytynyt säännöllisenä toimintana, vaikka valtaosa vastaajista oli käynyt koulutuksen. Menetelmää käytettiin perheiden tarpeen sitä vaatiessa. Joidenkin vastaajien toimenkuvaan sen ei koettu kuuluvan. Lisäksi vastaajat kokivat paljon epäselvyyttä siitä, kerätäänkö yhteisövaikuttavuuden mukaisesta työstä säännöllisesti

palautetta. Suuniittu nosti esiin, että Oulun mallissa palautetta kerätään esihenkilöiden kautta, jolloin tieto palauteprosessin toiminnasta ei välttämättä ole välittynyt kaikille työntekijöille. (Suuniittu, 2022.)

Suuniittu havainnoi, että yhteisten mittareiden määrittelytyö näyttäytyi olevan vielä kehittämisvaiheessa. Pohdinnassa oli kuitenkin ollut esimerkiksi erityispalveluista saatavien asiakas- ja interventiolukujen, kuten lastensuojelun asiakasmäärien ja kiireellisten sijoitusten, sisällyttäminen seurattaviin mittareihin. Suurimpia esiinnousseita haasteita olivat heikkoon resurssointiin liittyvät tekijät. Työntekijöiden esiintuoma epätietoisuus saattaa Suuniitun mukaan johtua liian vähäisestä perehdytyksestä malliin. Yhteisövaikuttavuusmallin mukaisen yhteistyön toimivuus vaatii Suunnitun mukaan kaikkien työntekijöiden systemaattista sitoutumista, jotta toiminta voi selkeytyä ja juurtua käytäntöön. Esihenkilöiden ohjauksen ja tuen, yhteisten ohjeistusten ja riittävien resurssien tarjoaminen koettiin merkityksellisenä toimintamallin toimeenpanon, sitoutumisen ja yhteistyön onnistumisen kannalta. Riskinä voi olla esimerkiksi se, että menetelmää yritetään mukauttaa vanhoihin toimintamalleihin, mikä voi johtaa yhteisövaikuttavuuden näennäiseen toteuttamiseen. (Suuniittu, 2022.)

3.2 Palveluintegraatiomalli osatyökykyisille (PALO) -hanke

Yhteisövaikuttavuuden malli tuotiin Oulussa työikäisten palveluihin Palveluintegraatiomalli osatyökykyisille (PALO) -hankkeessa. Hanke toteutui 11/2020–12/2022 välisenä aikana. Se oli osa hallituksen työkykyohjelmaa, jossa etsittiin ratkaisuja työttömien osatyökyisten työllistymisen ongelmiin vuosina 2019–2023. Hanketta rahoitettiin Työkykyohjelmasta ja sitä hallinnoi Oulun kaupunki. Hanketta pilotoitiin aluksi Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden ja BusinessOulun työllisyyspalveluiden yhteistyönä, mutta hankkeen loppuvaiheessa syksyllä 2022 toimintaa laajennettiin kaikkiin kaupungin hyvinvointikeskuksiin. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Hanketiimi koostui kaupungin hyvinvointikeskusten ja työllisyyspalveluiden työntekijöistä sekä Kelan asiantuntijasta. Muita yhteistyössä olevia toimijoita olivat edellä mainittujen organisaatioiden lisäksi Byströmin Ohjaamo, Oulun seudun kuntakokeilun kuntia, TE-palvelut sekä sivistys- ja kulttuuripalvelut. PALO-hankkeen asiakkaat olivat Oulun seudun kuntakokeilun ja TE-toimiston työttömiä työnhakijoita. Alkuvaiheessa hankehenkilöstö osallistui yhteisövaikuttavuusmallia käsitteleviin koulutuksiin, joita järjesti Oulun kaupunki. Lisäksi Oulun yliopiston työelämäprofessori Mika Niemelä antoi henkilöstölle konsultaatioita. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

PALO-hankkeen pääasiallisena tavoitteena oli luoda integroitu palvelumalli, jonka avulla monialaiset palvelut sovitetaan yhteen yli organisaatio- ja sektorirajojen tukemaan työttömien osatyökykyisten tuen tarpeen varhaista tunnistamista, työllistymistä ja työkykyä yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Työllistymiseen ja työkykyyn liittyvät ongelmat ovat yleensä monimutkaisia ja hankalasti yhden toimijan ratkaistavissa. Työttömyyteen ja työkyvyttömyyteen liittyy usein moninaista sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvetta. Lisäksi tiedontuotanto työikäisten työkyvystä koettiin riittämättömäksi palveluiden eriytyneisyyden vuoksi. Näiden

näkökulmien vuoksi yhteisövaikuttavuuden vahvistaminen nähtiin tarpeellisena. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Hankkeen tavoitteiden määrittelyyn vaikuttivat Pohjois-Pohjanmaalla tunnistetut sosiaali- ja terveystalouden sekä työllisyyden edistämisen kehittämistarpeet, kuten hoito- ja palveluketjujen integraation ja työikäisten työ- ja toimintakykyä tukevien palveluiden kehittäminen sekä vaikuttavuuden lisääminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyössä. Tavoitteiden määrittelyyn vaikutti myös hankkeen kytkös hallituksen Työkykyohjelmaan, jonka päätavoitteena oli lisätä osatyökykyisten työllistymisen edellytyksiä, työ- ja toimintakykyä ja yhteiskunnallista osallisuutta. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Hankkeessa luotiin keskitetty ”yhden yhteydenoton” -periaatteen mukainen palveluprosessi. Konkreettisenä toimenpiteenä perustettiin työikäisten koordinaatio, joka koottiin hyvinvointipalvelujen sosiaalipalvelujen asiakaskoordinaattoreista ja työllisyyspalvelujen työkykykoordinaattoreista. Työikäisten asiakaskoordinaattorit tekivät myös jalkautuvaa työtä palveluiden yhteistyön vahvistamiseksi. Lisäksi pilotointiin otettiin laatuperustaista työhönvalmennusta. Konkreettisenä käytäntönä vahvistettiin työkyvyn ja työn puheeksi ottamista asiakkaan kanssa kaikissa työikäisten palveluissa ja erilaisten itsearviointimenetelmien käyttöä asiakkaan kanssa. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

PALO-mallin mukainen palveluprosessi eteni seuraavanlaisesti. Alkutilanteessa millä tahansa sektorilla tai organisaatiossa työikäisten palvelussa työskentelevä ammattilainen voi huomata, ettei voi yksin vastata asiakkaan työkyvyn tai työllistymisen tuen tarpeeseen ja/tai hänen oma osaamisensa ja resurssinsa eivät riitä asiakkaan tukemisessa. Asiakkaan suostumuksella he voivat ottaa yhteyttä työikäisten koordinaatioon, joka tarjoaa konsultaatiota ammattilaiselle ja tarvittaessa kutsuu tarpeelliset avaintoimijat asiakasvastaavaverkoston kanssa pidettävään neuvonpitoon. Tuen tarpeen voi tunnistaa myös asiakas itse tai hänen työnantajansa, jolloin myös he voivat ottaa yhteyttä suoraan työikäisten koordinaatioon. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Asiakasvastaavaverkoston kanssa pidettävässä neuvonpidossa olivat mukana asiakkaan tarpeen mukaiset toimijat, joita voivat olla esimerkiksi Kela, työllisyyspalveluiden omavalmentaja, ja kolmannen sektorin sekä sosiaali- ja terveystalouden toimijat. Nämä asiakasvastaavat voivat myös vaihtua, jos toisen toimijan tuki nähdään sopivan asiakkaan tarpeisiin paremmin. Verkostossa korostettiin asiakkaan omaa asiantuntijuutta tilanteestaan. Hän sai itse tai tilanteen tuntevan työntekijän tukemana kertoa oman näkemyksensä tilanteestaan ja tuen tarpeistaan. Havaittujen tarpeiden pohjalta luotiin asiakkaalle jäävä ja kunkin toimijan asiakasrekistereihin tallennettava asiakassuunnitelma, jossa määriteltiin asiakkaan tavoitteet, toimijoiden roolit, vastuut ja tehtävät, sekä seurantapalaverin yksityiskohdat. Seurantapalaverissa seurattiin asiakassuunnitelman tavoitteiden toteutumista ja muokattiin suunnitelmaa tarvittaessa. Seurantapalavereita pidettiin siihen saakka, kunnes tuen tarve lakkaa. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Asiakasvastaavaverkoston etuna oli, ettei yksittäisen toimijan tarvitse vastata liian suurista kokonaisuuksista esimerkiksi oman vastuualueensa ja osaamisen ulkopuolelta. Hankkeen aikana asiakasvastaavaverkoston osallistuvien ammattilaisten yleisimmät lukumäärät olivat 2 (55 %) ja 3 (20 %) ja 1 (13 %). (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Yhteisövaikuttavuuden edellytysten mukaisesti mallissa perustettiin taustatukiorganisaatioksi työikäisten johtotiimi. Se koostettiin yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden avainhenkilöistä, jotka sijoittuivat eri puolille Oulun kaupungin hyvinvointi-, työllisyys-, sivistys- ja kulttuuripalveluita. Johtotiimille määriteltyjä tehtäviä olivat vuoropuhelun ja toimijoiden sitouttamisen edistäminen, toiminnasta kertyvän tiedon kerääminen, edistymisen ja vaikutuksien arviointi, sekä yhteisestä päätöksenteosta, hallinnasta ja paikallisesta toiminnasta vastaaminen. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Arviointia toteutettiin systemaattisen palautteenkeruuprosessin kautta. Asiakkaat ja ammattilaiset pystyivät antamaan käytännön työstä nousevaa palautetta, jota johtotiimi käsitteli säännöllisesti ja teki tarvittavia päätöksiä toiminnan muuttamiseksi. Mallin arviointia tehtiin myös työikäisten koordinaatioon tulevien yhteydenottojen ja niitä seuranneiden palvelupahtumien tilastoinnin kautta. Tilastoitavia asioita olivat esimerkiksi asiakkaan ikä, yhteydenoton taustalla oleva palvelu, yhteydenoton aihe, yhteydenottoa seuranneet toimet, asiakkaan osallistuminen ja asiakkaan verkostoon osallistujat ammattiryhmittäin. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Loppuraportin kokoavissa havainnoissa todetaan PALO-mallin sopivan käytettäväksi työikäisten moniin eri palveluihin muuallakin. Kaiken kaikkiaan 48 henkilöä, mukaan lukien laatuperustaiseen työhönvalmennukseen osallistuneet, työllistyivät hankkeen kautta. Hankkeen asiakkaista yli 80 % osallistui oman tilanteensa arviointiin sekä omien palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Ammattilaisten antama palaute toimintamallista oli pääasiassa erittäin positiivista. Koordinaation koettiin vastaavan asiakkaan ja ammattilaisten tuen tarpeisiin, ja matala yhteydenottokanava nähtiin hyödyllisenä. Hankkeen loppuraportissa tuodaan esiin, miten yhteisövaikuttavuuden vastakohtaksi ymmärrettävä ”single impact” -toiminta nähdään henkilöstölle kuormittavana. Vain pieni osa ei kokenut PALO-toimintamallista olevan hyötyä. Myös asiakkailta saatu palaute oli erittäin positiivista. Toisaalta loppuraportissa tuodaan esiin palautejärjestelmästä saadun palautteen rajallinen lukumäärä. Tämän arveltiin selittyvän sillä, ettei malli kerännyt ajassa tarpeeksi tunnettavuutta ja käyttökokemuksia. Toimintamallin näkyvyyden ja kohderyhmien tavoittaminen koettiin hankkeen loppuraportissa olleen riittämätöntä eri viestintäkanavissa. Tämä olisi edellyttänyt hankkeelle omaa viestijää, jolla olisi osaamista sote- ja työllisyyskentästä. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Yhteisövaikuttavuuden juurruttamisen palveluihin koettiin edellyttävän muutoskyvykkyyttä organisaation kaikilla tasoilla. Työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden lisäksi keskijohdon ja ylimmän johdon on sitouduttava uudistamiseen, ja mallin edellyttämää vastuunjakoa on tehtävä kaikilla tasoilla. Yhteisövaikuttavuuden mallin luomisessa hyödylliseksi koettiin opin

ottaminen Oulun kaupungin muista yhteisövaikuttavista toimintamalleista kuten lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. (Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

Haasteeksi yhteistyön tekemisen kannalta nähtiin se, ettei tieto asiakkaan työkyvystä ja tuen tarpeesta usein liiku eri alojen ja sektoreiden ammattilaisten välillä, jolloin käsitys asiakkaan kokonaistilanteesta voi jäädä epäselväksi rakenteisen kirjaamisen puuttumisen tai heikosti toistensa kanssa keskustelevien asiakastietojärjestelmien vuoksi. Loppuraportissa tunnistettiin riskejä, jotka voivat heikentää mallin jatkuvuutta:

- Yhteisövaikuttavuuden mallia ei ymmärretä, eikä sitä osata avata toimijoille riittävän konkreettisella tasolla.
- Yhteisiä toimintatapoja ei noudateta, vaan pidetään kiinni vanhoista toimintatavoista.
- Ylin johto ja johdon eri tasot eivät seiso toimintamallin takana.
- Johtotiimin jäsenillä ei ole valtuuksia muuttaa olemassa olevaa toimintatapaa tai johtotiimiin osallistumista ei priorisoida.
- Toimijoiden omat intressit tai edut nousevat tärkeämmäksi.
- Toimijoiden välillä ei ole avoimuutta, jolloin luottamus ja usko toimintamallia kohtaan katoavat.
- Toimijoiden väliseen tietojen vaihtoon liittyvät käytännöt ja tietosuojasäännöt voivat estää monialaisten palvelujen sujuvan yhteensovittamisen.
- Riskinä on myös mittareiden, arvioinnin ja seurannan puuttuminen ja se, ettei mallin käytöstä kerätä kentältä palautetta.

(Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu, 2022.)

3.3 Yhteistä työtä perheen kanssa – yhteisövaikuttavuuden malli Kemissä

Kemissä yhteisövaikuttavuuden mallia on edistetty alueen palveluissa erityisesti lasten, nuorten ja perheiden osalta. Yhteisövaikuttavuuden edistäminen on kytkeytynyt Suomen kestävän kasvun ohjelman osana oleviin Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle, eli VASA- ja VASA2 -hankkeisiin. VASA-hanke päättyi vuoden 2022 lopussa ja sen loppuraportissa esiin nostettiin Kemien kaupungin toteuttama yhteisövaikuttavuusmallin pilotointi oppilashuollossa. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, 2023.)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä työ on jatkunut Lapin hyvinvointialueen hallinnoimana ja Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen koordinoimana VASA 2 -jatkohankkeessa. Sen tavoitteissa ja toimeenpanossa yhteisövaikuttavuuden toimintamallia suunniteltiin edistetävän lähipalvelualueilla laajemmin sekä viemällä sitä eteenpäin Arjen turvaa -toimintamalleissa. Toimintamallien kautta edistetään varhaista puuttumista ja monitoimijaista yhdyspintatyöskentelyä Lapin alueella. (Lapin hyvinvointialue, 2024.)

Yhteisövaikuttavuuden malli nousi esiin Kemissä loppuvuodesta 2021 ja esimerkkinä tässä oli vahvasti Oulussa käyttöönotettu yhteisövaikuttavuuden malli. Keväällä 2022 henkilöstöä tiedotettiin laajasti ja pidettiin seminaari, jossa Oulun kaupunki oli kertomassa käytänteistään. Kemien kaupungin opiskeluhoitoa koskenut pilotointi toteutettiin 2022 syksyllä yhdessä koulussa. Lapin hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen vuonna 2023 malli siirrettiin koskemaan Kemien kaikkia kouluja. (Oinas & Pesälä, 2024.)

Pilotoinnin tavoitteena oli tukea lasten ja perheiden hyvinvointia. Lähtökohtana oli havainto lisääntyneistä lastensuojeluilmoituksista ja kasvaneista huolista lasten ja nuorten hyvinvoinnin osalta. Yhteisövaikuttavuuden vahvistamisella tavoiteltiin varhaisemman puuttumisen parantamista sekä ongelmien lisääntymisen ja kasaantumisen estämistä, jotta voitaisiin välttää järeämpien toimenpiteiden ja palvelujen käyttöä. Ratkaisuja haluttiin lähteä etsimään kääntämällä katse lapsen tai nuoren arjen ympäristöihin ja yhteisöihin, joissa koulu on merkittävässä roolissa. (Oinas & Pesälä, 2024.)

Tavoitteena oli luoda yhteisövaikuttavuuden toimintamalli, jota voidaan hyödyntää implementoitaessa yhteisövaikuttavuutta hyvinvointialueen muihin palveluihin (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, 2023). VASA 2 -hankesuunnitelmassa myös todettiin, että pilotoinnista saatavat kokemukset suunnitellaan saatettavaksi muiden hyvinvointialueiden toimijoiden tietoisuuteen, jotta mallia voidaan alkaa ottamaan käyttöön laajemmin kansallisesti (Lapin hyvinvointialue, 2024).

Konkreettisia toimenpiteitä olivat yhteisövaikuttavuuden verkoston johtoryhmän perustaminen ja Yhteistä työtä perheen kanssa -prosessikuvauksen luominen. Esihenkilöistä koottu johtoryhmä kokoontui vähintään kaksi kertaa vuodessa arvioimaan ja kehittämään toimintaa (Martikainen, 2023). Kemien mallin kehittämistyössä pyrittiin käytännönläheisyyteen. Kehittämiseen osallistuivat erilaiset henkilöstöstä palvelualoittain koostetut tiimit esimerkiksi perusopetuksen kehittäjätiimit. Kehittäjätiimien kautta on voitu luoda käytännönläheisempi ja kenttää osallistavaa malli, sillä tärkeänä on nähty yhteisövaikuttavuusmallin toiminta työnteekijöiden arjen työkaluna. (Oinas & Pesälä, 2024.)

Luodussa prosessikuvauksessa (Pesälä, Oinas & Alajärvi, 2022) yhteisövaikuttavuuden malli etenee Kemissä seuraavanlaisesti. Prosessin lähtötilanteessa on havaittu huoli lapsen, nuoren ja perheen tilanteesta. Tässä indikaattorina on lapsen tai nuoren muuttunut käytös. Esi-merkkeinä mainitaan koulupoissaolot, levottomuus ja kiusaaminen. Tämän jälkeen huolen havaitsija ottaa yhteyttä huoltajiin, kertoo yhteisövaikuttavuuden mallista ja pyytää lupaa palaverin koollekutsumineen huoltajien toivomien yhteistyötahojen kanssa. Luvan saamisen

jälkeen otetaan yhteys sosiaalitoimiston palveluohjaukseen, jossa on oma erillinen lomake yhteisövaikuttavuutta koskeville tapauksille. Keskeistä on, ettei yhteydenoton kautta automaattisesti synny asiakkuutta sosiaalitoimeen tai lastensuojeluun.

Tämän jälkeen sosiaalitoimi arvioi tilannetta ja kutsuu tarvittavia sekä huoltajien toivomia toimijoita paikalle. Näitä voivat olla oppilashuolto, sosiaalitoimi, varhaiskasvatus, neuvola, koulu, perheneuvola, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, nuorisotyö tai rikos- ja riita-asioiden sovittelu. Tarvittaessa mukaan voidaan kutsua toimijoita esimerkiksi seurakunnasta, järjestöistä, nuorisopsykiatrialta tai poliisista. Mahdollisesti mukaan kutsuttavilla yhteistyötahoilla on yhteisövaikuttavaa työtä koskeva kalenterivaraus joka toiselle keskiviikolle kuukaudessa, jotta yhteisesti sopivan ajan koordinoiminen onnistuu selkeämmin. Tämän jälkeen pidetään yhteisövaikuttavuuden palaveri, jossa paikalla on lapsi tai nuori, huoltajat, huolen havaitsija ja mukaan kutsutut yhteistyötahot. Palaverissa pohditaan ja sovitaan keinoista, joilla perhettä voidaan auttaa parhaiten ja määritellään ne toimijat, jotka jatkavat työskentelyä perheen kanssa. (Martikainen, 2023; Oinas & Pesälä, 2024.)

Mallin arviointia tehdään seuraamalla, onko keskiviikkoisin pidetty yhteisövaikuttavuuden verkostopalavereita. Mikäli niitä ei ole pidetty, tarkastellaan syitä tälle. Lisäksi seurataan verkostopalavereihin osallistuvien asiakkaiden ja perheiden määrää ja sitä, kuinka moni heistä ohjautuu verkostotyöskentelyn jälkeen muihin palveluihin. Lapsiperheiden palveluiden palvelupäällikkö Satu Oinas tunnistaa, että Kemin malli eroaa Oulun yhteisövaikuttavuusmallissa vaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan osalta, sillä Oulun mallissa tätä arvioidaan tehtävän systemaattisemmin. Mallin kehityksen alkuvaiheessa jo tiedostettiin, ettei nykyisillä resursseilla voida toteuttaa esimerkiksi tiivistä joka viikolla tai kuukausittain kokoontuvaa johtoryhmien toimintaa. Oinas toteaa, ettei Kemin yhteisövaikuttavuuden mallissa käytössä ole ollut koskaan ylimääräistä resurssia, muutoin kuin hankkeen kautta kirjurin osalta. Näistä toimintaedellytyksistä ja käytännöistä huolimatta malli koetaan toimivaksi. Työntekijöiden ajatellaan toteuttavan palautteenantoa avoimesti prosessin aikana toisillensa sen ansiosta, että Kemissä työntekijät tuntevat toisensa ja työskentelytapansa. (Oinas & Pesälä, 2024.)

Satu Oinas ja Johanna Pesälä kokevat, että malliin on sitouduttu hyvin työntekijöiden ja esihenkilöiden tasolla. Jatkokehitystarpeiksi tunnistetaan yhteistyön kehittäminen varhaiskasvatuksen kanssa. Vuoden 2023 syksyllä päiväkotien johtajia ja esihenkilöitä on saatu innostettua mallin mukaiseen työhön, ja heitä on vähitellen koulutettu ja valmennettu malliin. Vuoden 2024 toukokuussa julkaistussa lähteessä on suunniteltu, että mallia voitaisiin aloittaa pilotoimaan yhdessä päiväkodissa. (Oinas & Pesälä, 2024.)

4 Johtopäätökset

Suomessa yhteisövaikuttavuustyö on vahvistunut viimeisen viiden vuoden aikana ja se näytetään paikantuvan pitkälti lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kontekstiin. Kansallista tutkimusta yhteisövaikuttavuudesta on julkaisuna vielä varsin vähän. Maailmalta löytyy kuitenkin moninaisia esimerkkejä malleista muiden asiakasryhmien parissa ja tutkimusta on tehty enemmän. Kansallinen tiedontuotanto yhteisövaikuttavuudesta näyttää tästä syystä tärkeänä tulevaisuudessa, jotta ymmärrys sen moninaisista käyttömahdollisuuksista lisääntyy Suomessa.

Tässä raportissa tehdyn tarkastelun tunnistetut rajoitukset liittyvät rajallisesti käytössä olleeseen aineistoon, jonka vuoksi on mahdollista, että tieto malleista voi olla vanhentunutta tai puutteellista. Kyseessä ei ole tieteelliset kriteerit täyttävä tutkimus, joten yksityiskohtaisempaa arviointia eri malleista ei ole mielekäästä tehdä. Pyrkimyksenä on kuitenkin pääpiirteittäin tuoda esiin havaintoja käytännön mallien toteutustavoista ja tunnistetuista hyödyistä ja haasteista.

Raportin tarkastelun pohjalta ilmenee, että yhteisövaikuttavuutta edistäviä malleja on rakennettu käytäntöön erilaisilla tavoilla. Se on tarkoituksenmukaista juuri siitä syystä, että yhteisövaikuttavuuden malli tulee aina tapauskohtaisesti sovittaa vastaamaan yhteisön toimijoiden tarpeita. Yhteisövaikuttavuuden mukaiset edellytykset toteutuvat malleissa vaihtelevasti, ja niissä on paljon limittäisyyksiä sekä yhteyttä toisiinsa. Esimerkiksi yhteensovittaminen voi vaatia toimivan taustatukiorganisaation, joka koordinoi ja mahdollistaa eri toimijoiden vuoropuhelua ja näin edistää toimijoiden ymmärrystä toistensa rooleista ja vastuista yhteistyötä tehtäessä. Toisaalta tarvitaan arviointijärjestelmä, jonka avulla saatavaa tietoa taustatukiorganisaatio hyödyntää arvioidessaan toimintaa ja yhteensovittaessaan toimijoiden tekemää työtä täsmällisemmin tarpeiden mukaisesti.

Tarkastelluissa yhteisövaikuttavuusmalleissa työn lähtökohtana on vahvasti ollut varhaisen tunnistamisen ja tuen edistäminen. Yhteisövaikuttavalle työlle määritellyt tavoitteet ovat pohjautuneet tunnistettuihin tarpeisiin ja tavoitteiden määrittelyssä on tunnistettu konkreettisesti pyrkimisen tarkeys. Esimerkiksi PALO-hankkeen yhteydessä todettiin, että mallin jatkuvuuden osalta on tärkeää, että toimijat ymmärtävät yhteisövaikuttavuuden tarpeeksi konkreettisesti.

Suomalaisissa malleissa on vahvasti painotettu keskitettyjen verkostokoordinoitua ja konsulttaatiota tarjoavien yhteydenottoväylien rakentamista, jota ammattilaiset, asiakas itse, tai PALO-hankkeen tapauksessa työnantaja, pystyvät hyödyntämään. Tarkastelun perusteella tämänkaltaiset toimintamallit on koettu hyödyllisiksi sekä asiakkaiden että ammattilaisten näkökulmasta.

Malleissa yhteisesti rakennettu arviointiprosessi on toteutettu esimerkiksi luomalla palautejärjestelmiä, joissa työntekijät ja asiakkaat voivat antaa palautetta, jota johtotiimi käsittelee säännöllisesti ja tekee niiden pohjalta tarvittavia muutoksia ja ohjausta toimintaan. Lisäksi arviointia voidaan tehdä tilastoimalla tiettyjen menetelmien käyttöä tai koordinoivaan puheleimeen tulleita yhteydenottoja, asiakkuuksia ja seuranneita palvelutapahtumia. Systemaattisen arvioinnin ja seurannan onnistumisen osalta riittävä resursointi sekä taustatukiorganisaatioiden rooli näyttävät keskeisinä.

Työn yhteensovittaminen näyttää tapahtuvan monitasoisesti edellyttäen usean eri osa-alueen toteutumista, kuten toimijoiden koordinoitua, toimijoiden välistä jatkuvaa kommunikointia sekä työn arviointia. Yhteensovittamista on tehty esimerkiksi Oulun mallissa sitouttamalla työntekijät yhteisesti eri palveluissa Lapset puheeksi -menetelmän käyttöön. Eri toimijoiden roolien ja vastuiden selkeyttämistä on edistetty esimerkiksi yhteisen asiakassuunnitelman tekemisellä, johon jokaisen toimijan rooli ja tehtävät kirjataan. Kommunikointia voidaan toteuttaa osallistamalla yhteisön toimijoita mukaan yhteisövaikuttavuuden kehittämistyöhön, kuten Kemin mallissa palvelukohtaisiin kehittäjätiimeihin. Myös palautteenkeruujärjestelmät voivat mahdollistaa jatkuvan kommunikoinnin, jos niiden kautta nousevaa palautetta käsitellään säännöllisesti ja käytetään osana työn kehittämistä.

Tarkastelluissa malleissa taustatukena ovat toimineet johtoryhmät, jotka on koottu yhteistyöhön sitoutuneiden organisaatioiden eri tasoilla olevista esihenkilöistä. Kokoonpanoissa on ollut mukana kaupungin, hyvinvointialueen ja kolmannen sektorin toimijoita. Yhteisövaikuttavuuden edellytysten mukaisesti taustatuki vastaa työn johtamisesta, tukemisesta, suunnittelusta, koordinoinnista ja fasilitoinnista. Taustatuki käsittelee ja koostaa työstä syntyvää tietoa. Taustatukiorganisaation toiminnassa merkityksellisenä näyttää resurssien riittävyys. Harvoin kokoontuva ja heikosti resursoitu johtotiimi, jonka toimintamahdollisuudet ovat vähäiset, ei välttämättä pysty vastaamaan riittävällä tavalla taustatukiorganisaatioille määriteltyihin tehtäviin.

Oulun yhteisövaikuttavuusmallissa ulkopuolisena taustatukiorganisaationa ovat toimineet Oulun yliopisto ja Itla. PALO-hankkeessa Oulun yliopiston työelämäprofessori on ottanut osaa mallin yhteiskehitykseen. Oulun yliopisto ja Itla ovat tarjonneet tukea johtamiseen, kehittämiseen ja yhteisövaikuttavuuden käytännön rakenteen muodostamiseen. Esimerkiksi henkilöstölle ja johdolle on pystytty järjestämään koulutusta ja konsultaatiota mallin käyttöönotossa. Tämänkaltaisten erillisten taustatukiorganisaatioiden roolia korostetaan yhteisövaikuttavuuden edellytyksissä. Yhteistyö eri hyvinvointialueiden ja kaupunkien välillä näyttää tarkastelun perusteella merkityksellisenä, sillä yhteisövaikuttavuustyössä jo pidemmällä olevat organisaatiot voivat tarjota tukea kehittämistyöhön muilla alueilla.

Havaittavissa on, että moni hanke ja toiminta on käynnistetty ennen hyvinvointialueuudistusta. Organisaatiomuutokset ovat voineet tuoda taitekohdan yhteisövaikuttavuustyöhön. Työn jatkuvuudessa tärkeänä näyttää jo aiemmin syntyneiden yhteistyösuhteiden ja yhteisövaikuttavuutta koskevan ammattitaidon sekä tiedon tunnistamisen merkitys.

Kootusti voidaan todeta, että yhteisövaikuttavuuden implementointi ei ole suoraviivaista. Sitä saatetaan toteuttaa ikään kuin lainaten joitakin elementtejä ja sitoutuen sen edellytyksiin sekä periaatteisiin vaihtelevin painotuksin. Yhteisövaikuttavuuden mukaiseen työhön lähtevien toimijoiden voi olla aiheellista käydä eri vaiheissa pohdintaa siitä, millä tasolla eri edellytyksiin ja periaatteisiin on mahdollista sitoutua erityisesti niukasti käytettävissä olevien resurssien tilanteessa.

Toimintaympäristö asettaa yhteisövaikuttavuuden implementoinnille monenlaisia haasteita esimerkiksi puutteellisten taloudellisten ja ajallisten resurssien, organisaatiomuutosten sekä eri sektorien ja palveluiden erilaisten toimintakulttuurien vuoksi. Laajemman muutoksen aikaansaaminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä, koordinointia ja sitoutumista kaikilta osapuolilta. Tärkeänä näyttäytyy henkilöstön kattava kouluttaminen yhteisövaikuttavuuden mukaiseen työhön ja taustatukiorganisaatioiden tärkeän roolin tunnistaminen. Palveluiden osallistaminen kokonaisvaltaiseen uudistamiseen vaatii tukea erityisesti johdon monelta eri tasolta. On tärkeää varata riittävästi aikaa ja resursseja yhteisövaikuttavuuden implementoinnille ja kehittämiselle alueella. Uusien toimintamallien ja käytäntöjen vakiintuminen osaksi työtä vie aikaa, kuten myös muutoksen aikaansaaminen ajattelutavoissa ja organisaatioiden työkalttuureissa. Tärkeää on myös osata tunnistaa, milloin yhteisövaikuttavuus ei ole oikea lähestymistapa jonkin ongelman ratkaisuun.

Lähteet

- Anttila, K. & Laaksonen, H. (2024) Lapsiperheille suunnattujen varhaisen tuen palveluiden koonti: palvelusite Raison yhteisövaikuttavuus -mallin pilottialueelle. [Opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu].
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024053018270>
- Christens, B. D., & Inzeo, P. T. (2015) Widening the view: situating collective impact among frameworks for community-led change. *Community Development*, 46(4), 420–435.
<https://doi.org/10.1080/15575330.2015.1061680>
- Collective Impact Forum (2016) Collective Impact Principles of Practice.
<https://collectiveimpactforum.org/resource/collective-impact-principles-of-practice/>
- Gillam, R., Counts, J. & Garstka, T. (2016) Collective impact facilitators: how contextual and procedural factors influence collaboration. *Community Development*. 47:2, 209–224.
<https://doi.org/10.1080/15575330.2015.1133684>
- Gwynne, K., Rambaldini, B., Christie, V., Meharg, D., Gwynn, J. D., Dimitropoulos, Y. & Skinner, J. C. (2022) Applying collective impact in Aboriginal health services and research: three case studies tell an important story. *Public Health Research and Practice*, 32(2), 1–8.
- Ennis, G., & Tofa, M. (2020) Collective impact: A review of the peer-reviewed research. *Australian social work*, 73(1), 32–47. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2019.1602662>
- Hanleybrown, F., Juster, J. S. & Kania, J. (2014) Essential Mindset Shifts for Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 12(4), A2–A5. <https://doi.org/10.48558/VV1R-C414>
- Heifetz, R. A., Kania, J. V. & Kramer, M. R. (2004) Leading Boldly. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), 20–31. <https://doi.org/10.48558/T9XW-N926>
- Huttu, T. (2021) Oulun kaupungin yhteisövaikuttavuusmallissa perhe saa vankan tukiverkoston. *Kasvun tuki - aikakauslehti*, 1(2). <https://journal.fi/kasvuntuki/article/view/127610>
- Hyvinvointi- ja työllisyyspalvelut Oulu (2022) Palveluintegraatiomalli osatyökykyisille, PALO. Loppuraportti. <https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-01/PALOn%20loppuraportti.pdf>
- Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö [Itla] (2024) Pohjois-Karjalassa rakennetaan haaveiden perhekeskusverkostoa. <https://itla.fi/blogi/pohjois-karjalassa-rakennetaan-haaveiden-perhekeskusverkostoa/>
- Itla (ei pvm.) Miten Itla tukee yhteisövaikuttavuustyötä uranuurtajana Suomessa?
<https://itla.fi/toiminta/yhteisovaikuttavuus/miten-itla-tukee-yhteisovaikuttavuustyota-suomessa/>
- Kania, J. & Kramer, M. (2011) Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.
<https://doi.org/10.48558/5900-KN19>
- Kania, J., Williams, J., Schmitz, P., Brady, S., Kramer, M. & Juster, J. S. (2022) Centering Equity in Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 20(1), 38–45. <https://doi.org/10.48558/RN5M-CA77>
- Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue [Soite] (2024) Keski-Pohjanmaan alueellisen hyvinvointikertomuksen vuosiraportti 2023. <https://kpsph-hva.oncloudos.com/kokous/2024750-18-47426.PDF>
- Keski-Suomen hyvinvointialue. (2024a) Uudistusohjelma. https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-10/Uudistusohjelma_hyvaks.pdf
- Keski-Suomen hyvinvointialue. (2024b) Keski-Suomen hyvinvointialueen talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2027. https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-10/Hyvinvointialuejohtajan_talousarvioesitys_vuosille_2025-2027.pdf
- Lapin hyvinvointialue (2024) VASA 2 – Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle Hankesuunnitelma.
https://innokyla.fi/sites/default/files/2024-12/VASA2%20hankesuunnitelma%20p%C3%A4ivitetty%2012_2024_0.pdf
- Mäkilomsi, M. (2024) Perhekeskuksen toimintarakenne. Kanta-Hämeen hyvinvointialue. Innokylä.
<https://innokyla.fi/toimintamalli/perhekeskuksen-toimintarakenne>

- Martikainen, J. (2023) Yhteistä työtä perheen kanssa – Yhteisövaikuttavuuden malli Kemissä. Innokylä. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/yhteista-tyota-perheen-kanssa-yhteisovaikuttavuuden-malli-kemissa>
- McAfee, M., Glover Blackwell, A. & Bell, J. (2015) Equity: The soul of collective impact. Oakland, California: PolicyLink. <https://www.policylink.org/find-resources/library/equity-soul-of-collective-impact>
- Niemelä, M., Kallunki, H., Jokinen, J., Räsänen, S., Ala-Aho, B., Hakko, H., Ristikari, T. & Solantaus, 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. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2019.00064>
- Oinas, S. & Pesälä, J. (2024) Keskustelua yhteisövaikuttavuudesta. eOppimispalvelut LapinAMK [Video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=DgPHMHKJ-uQ&t=30s>
- ORS Impact & Spark Policy Institute. (2018) When Collective Impact has an Impact: A Cross-Site Study of 25 Collective Impact Initiatives. *Collective Impact Forum*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23085.13284>
- Oulun kaupungin tarkastuslautakunta (2024) Arviointikertomus 2023. <https://www.ouka.fi/media/9539/download>
- Oulun kaupunki (2023) Oulun kaupungin hyvinvointisuunnitelma 2023–2025. <https://www.ouka.fi/media/458/download>
- Oulun normaalikoulu. (ei pvm.) Oulun normaalikoulun perusopetuksen opiskeluhoitosuunnitelma. <https://nk oulu.fi/opiskeluhoitosuunnitelma/>
- Pekkala, M. (2023) PALO2 –hanke, Työkyvyn tuen kehittäminen, RRP2 –hanke. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. [PowerPoint-esitys] https://www.pohjois-pohjanmaa.fi/wp-content/uploads/2023/10/Markus_Pekkala-1.pdf
- Pesälä, J., Oinas, S. & Alajärvi, T. (2022) Yhteistä työtä perheen kanssa – yhteisövaikuttavuuden malli Kemissä. Prosessikuvaus. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/yhteista-tyota-perheen-kanssa-yhteisovaikuttavuuden-malli-kemissa>.
- Pohjois-Pohjanmaan Hyvinvointialue [Pohde] (2024) Sosiaali- ja terveyspalvelujen ja varhaiskasvatuksen välinen yhteistyö. Tarkastuslautakunnan arviointimuistio. https://pohde.fi/wp-content/uploads/2024/06/Arviointimuistio_Sosiaali-ja-terveyspalvelujen-seka-varhaiskasvatuksen-valinen-yhteistyö.pdf
- Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. (2023) VASA – Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle –hankkeen loppuraportti. https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-03/Lapin%20RRP_VASA-hankkeen%20loppuraportti.pdf
- Ritola, V. (2022) Pitkäkestoinen muutos lapsiperheiden palveluiden integraatiossa. Alueellisen oppimisverkoston yhteisövaikuttavuuden arviointi. Itlan raportit ja selvitykset 2022:2. <https://itla.fi/wp-content/uploads/2024/01/Navigaattori-2022-2-Pitkakestoinen-muutos-lapsiperheiden-palveluiden-integraatiossa.pdf>
- Rädda Barnen (2024) Effektrapport Bäckby 2020–2023. <https://www.raddabarnen.se/globalassets/bilder/foretag/innovation/effektrapport---backby-2024---final.pdf>
- Suuniittu, S. (2022) Case Oulun yhteisövaikuttavuusmalli - Lapsiperhepalveluiden monialaista yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät työntekijöiden näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma, Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022081153601>
- Takalo, T. & Niemelä, M. (2020) YHTEISÖ+VAIKUTTAVUUS – Yhteinen keskustelu ja teot yhteisövaikutuksen perustana – Kaakkurin malli. Itla. [Video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=PeR39RszsQ&t=1643s>
- Tärkeissä töissä (2021) Oulun kaupungin yhteisövaikuttavuusmalli. <https://tarkeissatoissa.fi/katso/oulu-kaupungin-yhteisovaikuttavuus-malli-1>
- Wolff, T. (2016) Ten places where collective impact gets it wrong. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 7(1), 1-13. <https://www.gjcpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200>
- Wolff, T., Minkler, M., Wolfe, S. M., Berkowitz, B., Bowen, L., Butterfoss, F. D. & Lee, K. S. (2017) Collaborating for equity and justice: Moving beyond collective impact. *Nonprofit quarterly*, 9 (2017), 42-53. <https://nonprofitquarterly.org/collaborating-equity-justice-moving-beyond-collective-impact/>