

Uusi julkinen hallinta monitoimijaisessa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyössä – nykytila ja kehittämistarpeet Lapin alueen kunnissa

Pro Gradu -tutkielma

Hallintotiede, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

Meriläinen Iikka

Kevät 2025

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Uusi julkinen hallinta monitoimijaisessa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyössä – nykytila ja kehittämistarpeet Lapin alueen kunnissa

Tekijä: Meriläinen Iikka

Koulutusohjelma: Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma, Hallintotiede, Hallintotieteiden maisteri

Työn laji: Pro-gradu tutkielma/Maisteritutkielma _x_ Lisensiaatintutkimus ____

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 73+2

Vuosi: Kevät 2025

Tiivistelmä

Tämä tutkimus käsittelee monitoimijaisen hyvinvoinnin ja edistämisen nykytilaa ja kehittämistarpeita uuden julkisen hallinnan kontekstissa Lapin hyvinvointialueen kunnissa. Tutkimus on laadullinen ja sen analyysimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Monitoimijainen yhteistyö on osa uuden julkisen hallinnan paradigmaa, joka on vallannut alaa julkisen sektorin tutkimuksessa. Julkiset toimijat, kuten kunnat, joutuvat toimimaan alati monimutkaisempien terveyden ja turvallisuuden ongelmien kanssa, joiden ratkomiseen niiden oma osaaminen ja resurssit eivät ole riittävät. Monitoimijaisen yhteistyön onnistumiselle on tunnistettu useampia tekijöitä, joista keskeisimpiä ovat toimijoiden keskinäinen halu toimia yhteistyössä, yhteistyön tuottama arvo sekä yhteistyön osapuolten välinen kommunikaatio. Tutkimuksessa monitoimijaisen yhteistyön tilanne on tunnistettu olevan kehityksen tarpeessa ja merkittävimmät tunnistetut kehittämiskohdat ovat yhteistyön vuorovaikutus ja kommunikaatio, yhteistyön tavoitteiden asettaminen sekä yhteistyön johtaminen. Nykytilasta vahvuuksina voidaan nähdä monitoimijaisen yhteistyön osapuolten tunnistaminen sekä rakenteet, joissa monitoimijuutta toteutetaan.

Avainsanat: monitoimijainen yhteistyö, verkostot, uusi julkinen hallinta, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	4
1.1. TAUSTAA.....	4
1.2. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE.....	6
1.3. VASA2 -HANKE.....	7
2. HYVINVOINNIN JA TERVEYDEN EDISTÄMISEN MONITOIMIJAINEN HALLINTA	9
2.1. MONITOIMIJAINEN YHTEISTYÖ JA LÄHIKÄSITTEET	9
2.2. MONITOIMIJAINEN YHTEISTYÖ UUDEN JULKISEN HALLINNAN TUTKIMUKSESSA.....	10
2.3. MONITOIMIJAISEN YHTEISTYÖN LAKISÄÄTEISYYS	16
2.4. HYVINVOINNIN JA TERVEYDEN EDISTÄMINEN JULKISESSA HALLINNOSSA.....	18
3. YHTEISTYÖN KYPSYYSANALYYSIMALLI	22
3.1. KYPSYYSANALYYSIMALLI.....	22
3.2. VASA2 -HANKKEEN ANALYYSIMALLI	23
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
4.1. AINEISTO.....	26
4.2. AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄ	28
5. MONITOIMIJAISEN YHTEISTYÖN NYKYTILA	31
5.1. YHTEISTYÖHÖN OSALLISTUMINEN	31
5.2. VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖSSÄ	35
5.3. YHTEISTYÖN TAVOITTEELLISUUS.....	39
5.4. YHTEISTYÖN RAKENTEET.....	42
5.5. HYVINVOINTITIEDO OSANA YHTEISTYÖTÄ	47
5.6. YHTEISTYÖN JOHTAMINEN	50
5.7. YHTEENVETO JA KEHITTÄMISTARPEET.....	54
6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
6.1. POHDINTA	58
6.2. JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.3. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	62
LÄHTEET	63
LIITE 1	69
LIITE 2	72

1. Johdanto

1.1. Taustaa

Hyvinvointialueet ovat toimineet vuoden 2023 alusta alkaen (Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta 616/2021 §4). Hyvinvointialueiden voimaantulo aiheutti kuntasektorilla merkittävän rakennemuutoksen, jossa niiden suurin toimiala sosiaali- ja terveystoiminta siirtyi hyvinvointialueiden vastuulle. Hyvinvointialueuudistus on muuttanut samalla merkittäväällä tavalla kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tapoja sekä sitä, miten kunnat toteuttavat hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä.

Tämä tutkimus toteutetaan osana VASA2 – Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle -hanketta ja aiheena on monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyön nykytilan ja kehittämistarpeiden arviointi. Tutkimuksessa kuvataan monitoimijaisen yhteistyön tilasta ja kehityskohteista Lapin hyvinvointialueen kuntien alueella. Pyrkimys VASA2 -hankkeen tavoitteiden mukaisesti on tunnistaa monitoimijaisen yhteistyön kehitystarpeet sekä tunnistaa kohteet, joihin tämä kehitystarve suuntautuu. Aiheita tarkastellaan monitoimijaisen yhteistyön kypsyysanalyysimallin kautta.

Aiheita voidaan pitää yhteiskunnallisesti hyvin ajankohtaisena. Hyvinvointialueet ovat aloittaneet kolmannen toimintavuotensa ja niiden käytännöt alkavat asettumaan. Samalla kunnat ovat totutelleet kaksi vuotta tilanteeseen, jossa niiden tehtäväkenttään ei enää kuulu sosiaali- ja terveystoiminta. Toimintaympäristön muutos on nostanut kuntien suurimmaksi toimialaksi kasvatuksen ja sivistyksen. Kuitenkin kuntalaista (410/2015) tulee edelleen merkittävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen velvoite, joka tulee ottaa huomioon esimerkiksi kunnan strategian laadinnassa. Kunnilla on myös edelleen velvoite hyvinvointikertomuksen tekemiseen, joka käsittelee merkittäväällä tavalla hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ei kuitenkaan ole vain kuntien tehtävä. Laissa hyvinvointialueista (§41, 611/2021) nousee esille vastaava hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävä, joka kuuluu myös hyvinvointialueille. Kunnat ja hyvinvointialueet muodostavat merkittävän organisaatorajapinnan, jossa terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä tapahtuu. Tässä rajapinnassa on hyvinvointialueiden puolella terveydenhuollon tehtävät, jonka seurauksena kunnat ja hyvinvointialueet joutuvat tekemään jo pelkästään keskenään merkittävää yhteistyötä.

Monitoimijainen yhteistyö on hyvin merkittävä teema julkisessa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä ja sen tärkeyttä on korostettu jo useissa hallitusohjelmissa. Näissä painotus on ollut siinä, että mukana tulee olla kuntien eri hallinnonalat sekä kuntien piirissä toimivat järjestöt. Samalla voidaan nähdä, että monitoimijaisella toiminnalla pyritään taklaamaan hallinnonalojen siiloutumista. On yleisesti tunnistettu, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä monitoimijaisuuden esteeksi muodostuu siilot ja se, että toimijoille ei ole selkeää mitä vastuita kenellekin kuuluu. (Leinonen 2023, 62-65.)

Tutkimus kytkeytyy monitoimijaiseen yhteistyöhön liittyvään tieteelliseen keskusteluun osana uuden julkisen hallinnan tutkimusta. Aiemman tutkimuksen valossa on selvää, että uusi julkinen hallinta ja monitoimijainen yhteistyö sitoutuvat vahvasti toisiinsa. Uudessa julkisessa hallinnassa korostuu julkisten organisaatioiden tarve tehdä yhteistyötä muilta sektoreilta tulevien toimijoiden kanssa (Lee & Kim 2024, 2434). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osalta kyseessä on aiemman tutkimuksen valossa tilanne, jossa monitoimijaisella yhteistyöllä pyritään vastaamaan yhä vaikeammin ratkaistaviin hyvinvoinnin ja terveyden ongelmiin (de Montigny ym. 2017, 41).

Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu monitoimijaiselle yhteistyölle tekijöitä, jotka ovat yhteistyön onnistumisen kannalta avainasemassa. Tunnistettuja tekijöitä ovat johtaminen, sitoutuminen yhteistyöhön ja kommunikaatio (Krogh ja Triantafillou 2024, 10-12; de Montigny ym. 2017, 44-46; Mikhaylov ym. 2018, 14-16). Tekijät on tunnistettu kuitenkin samalla myös monitoimijaisen yhteistyön riskinä. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen

kontekstissa on tunnistettu, että monitoimijaisella yhteistyöllä pyritään puuttumaan kompleksisiin ongelmiin, joihin yksittäisen toimijan resurssit eivät ole riittävät (Suhonen ym. 2022).

Tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto aiheeseen syntyy kuntasektorin muutoksesta, joka on tapahtunut hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. Kuntien on täytynyt järjestää niiden toiminta uudella tavalla tilanteessa, jossa niiden henkilöstöstä yli puolet siirtyivät hyvinvointialueille (KT 2022). Olen myös kiinnostunut merkittävällä tavalla kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoista ja siitä, miten hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tehdään erityisesti strategisella tasolla. Tätä kiinnostusta on siivittänyt hyvinvointijohtamisen sivuaine.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tarkoituksena on kuvata monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyöhön nykytilaa sekä kehittämistarpeita Lapin hyvinvointialueen kunnissa (Leinonen n.d.). Tutkimuksessa etsitään vastauksia pääkysymykseen ja sen alakysymyksiin:

Millaisena monitoimijainen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen näyttäytyy uuden julkisen hallinnan kontekstissa?

- Mitkä ovat monitoimijaisen yhteistyön kypsyysasteet Lapin hyvinvointialueen kuntien hyvinvointikertomuksissa?
- Mitkä ovat monitoimijaisen yhteistyön kehityskohdat?

Tutkimuskysymysten sekä analyysimallin avulla pyritään tuottamaan tietoa siitä, miten kunnat toteuttavat monitoimijaista yhteistyötä sekä mitä kehityskohtia monitoimijaiselle yhteistyölle on. Tutkimus vastaa monitoimijaisen yhteistyön nykytilaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä, Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää siinä, mitä osa-alueita monitoimijaisessa yhteistyössä tulisi kehittää. Samalla tutkimuksella haetaan vastauksia haasteisiin, joita monitoimijainen yhteistyö kohtaa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toteuttaessa sitä yhdessä. Tutkimus tarkastelee monitoimijaista yhteistyötä osana uutta julkista hallintaa, joka korostaa julkisten toimijoiden toimintaa suhdetta muihin toimijoihin (Hakari,

Stenvall& Rannisto 2013, 131-132). Monitoimijainen yhteistyö korostaa toimijoiden verkostoa, jossa tutkimuksen yhteydessä edistetään terveyttä ja hyvinvointia.

Tutkimus pyrkii vastaamaan siihen, mitä monitoimijainen yhteistyön on, kun sitä toteutetaan usean sektorin välillä. Monitoimijaista yhteistyötä on tutkittu aiemmin laajasti yksityisellä sektorilla (Mikhaylov ym. 2018, 11-12). Yksityisen sektorin tutkimus jättää huomioitta haasteet, joita monitoimijainen yhteistyö kohtaa, kun yhteistyötä toteutetaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken. Julkisten organisaatioiden yhteydessä on tärkeää muistaa kansalaisten rooli osana monitoimijuuta.

Aiemman tutkimuksen perusteella on selvää, että monitoimijainen ja poikkisektorinen yhteistyö on noussut yhä merkittävämmäksi tutkimuksen kohteeksi julkishallinnon tutkimuksessa. Monitoimijaisen yhteistyön nousemisessa tutkimuskentällä merkittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että julkiset organisaatiot ovat enenevässä määrin alkaneet ottaa mukaan muiden sektoreiden toimijoita, kun ne ratkovat erilaisia ongelmia. Tämä on seurausta siitä, että julkiset organisaatiot eivät pysty ratkomaan näitä ongelmia yksinään. (Bryson ym. 2015, 647-648.)

1.3. VASA2 -hanke

VASA2 -hanke eli Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle on Lapin hyvinvointialueen hanke, jossa Lapin yliopisto on mukana omalla osahankkeellaan. VASA2 -hankkeen tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää hoito- ja palveluketjuja sekä ennaltaehkäiseviä toimintamalleja Lapin hyvinvointialueen strategian tueksi. Samalla palveluita on tarkoitus kehittää nopeammiksi haavoittuvassa asemassa oleville sekä saada käyttöön monikanavaisia, matalan kynnyksen, digitaalisia palveluita. (Lapin hyvinvointialue 2023.)

Lapin yliopiston osahankkeen nimi on ”Kohti edistynyttä yhteistyötä hyvinvoinnin edistämisessä ja johtamisessa – Monitoimijaisen yhteistyön kypsyysarvio ja yhteistyön edistäminen hyvinvointialueella”. Osahanke pyrkii tunnistamaan monitoimijaisen yhteistyön

odotuksia, haasteita sekä menestystekijöitä. Tähän käytetään apuna luotavaa kypsyysanalyysimallia, jonka avulla mallinnetaan monitoimijaisen yhteistyön tilaa sekä laaditaan interventioita hyvinvointialueen hyvinvoinnin edistämisen vahvistamiseksi. (Leinonen n.d.; Lapin hyvinvointialue 2023.)

2. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen monitoimijainen hallinta

2.1. Monitoimijainen yhteistyö ja lähikäsitteet

Monitoimijainen yhteistyö voidaan esimerkiksi määritellä toiminnaksi, jossa eri tahot liittyvät yhteen ja pyrkivät etsimään ratkaisuja edistämään kansalaisten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Monitoimijaisen yhteistyön taustalle asetetaan toimijoiden näkemys siitä, että heillä on toisiaan täydentäviä voimavaroja sekä ratkaisuja ja toimenpiteitä, jotka on yhdessä sovittu erilaisten näkemysten pohjalta sekä niiden kautta saavuttavasta lisäarvosta. Monitoimijaisessa yhteistyössä toimijakenttä kattaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä palveluiden käyttäjät. (Leinonen 2023, 62; Saikku 2018, 62.)

Toisaalta monitoimijaista yhteistyötä voidaan määritellä myös tiedon, resurssien sekä organisaation toimintojen ja kykyjen jakamiseksi, yhden tai useamman sektorin kesken, jotta heillä on mahdollista saavuttaa tuloksia, joihin organisaatiot eivät yksittäin kykene. Tämä yhteistyö vaatii organisaatioiden osalta jatkumoa siihen, miten ne työskentelevät julkisten ongelmien kanssa. (Bryson ym. 2015, 648.)

Monitoimijainen yhteistyö on käsitteenä hieman hankalasti määriteltävä ja se sitoutuu yhteen esimerkiksi monialaisuuden, monisektorisuuden ja moniammatillisuuden kanssa. Monitoimijuus sisältää useita elementtejä, jotka sijoittuvat esimerkiksi monialaisuuden ja monisektorisuuden alle. Kaikille näistä on merkityksellistä se, että ne korostavat yhteistyötä, joka tapahtuu ja toteutuu niin hallinnon kuin professioiden rajat ylittäen. Julkisen hallinnon sisällä kaikissa korostuu se, että yhteistyön tulee tapahtua sektoreiden välillä. Monitoimijuudelle on leimallista se, että se aktivoi myös yksityistä ja kolmatta sektoria sekä kansalaisia. Monitoimijuus näkee arvon myös asiakkaiden tai palvelun kuluttajien roolissa, osana yhteistyötä. (Saikku 2018; Pukkila & Helander 2016.)

Monitoimijaisen yhteistyön lähikäsitteet korostavat monitoimijaisen yhteistyön lailla usean eri toimijan yhteistyötä, jolla pyritään tämän tutkimuksen kontekstissa edistämään terveyttä ja

hyvinvointia. Monialainen ja monisektorinen yhteistyö korostaa eri hallinnon- ja tieteenalojen rajat ylittävää toimintaa. Kyseinen toiminta voi tarkoittaa esimerkiksi eri ammattiryhmien tai koulutusalojen välistä yhteistyötä. Monialaisessa yhteistyössä ilmenee sekä vertikaalista että horisontaalista koordinaatiota yhteistyön osana. Monialaisuudessa horisontaalista toimintaa ilmenee juuri hallinnon- ja tieteenrajojen ylittyessä. Toisaalta vertikaalisuutta ilmenee siinä, että toimijat löytyvät eri hallinnon tasoilta, kuten kunnista, hyvinvointialueilta ja ministeriöistä. (Saikku 2018, 60-62; Pukkila & Helander 2016.) Monialaisuudelle ja monisektorisuudelle on kuitenkin leimallista se, että ne käsittelevät asioita hyvin hallintolähtöisesti ja toimijat tulevat usein eri hallinnon aloilta, eivät hallinnon ulkopuolelta.

Moniammatillisessa yhteistyössä korostuu se, että toiminta toteutuu organisaation sisällä, vaikka se tapahtuu useamman eri hallinnon alan kesken. Kyseessä on horisontaalinen koordinaatio, joka ei yllä vertikaaliselle tasolle, johtuen sen tapahtumisesta yhden organisaation sisällä. Moniammatillisuudessa ylitetään siis eri ammattiryhmien rajat, mutta ei organisaatorajoja. (Saikku 2018, 62-63; Pukkila & Helander 2016.) Moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä monitoimijaisen yhteistyön yhtenä osana, mutta jalostuakseen monitoimijaiseksi yhteistyöksi tulee yhteistyötä laajentaa niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti ja tuoda yhteistyö myös hallinnon ulkopuolelle.

2.2. Monitoimijainen yhteistyö uuden julkisen hallinnan tutkimuksessa

Keskustelu monitoimijaisesta yhteistyöstä, kuten myös sen lähikäsitteistö kytkeytyy keskusteluun uudesta julkisesta hallinnasta eli *new public governance* 'sta (Leinonen 2023, 62). Uudessa julkisessa hallinnassa siirrytään tilanteeseen, jossa julkisen sektorin toimijat joutuvat järjestämään toimintaansa yhteistyössä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Uusi julkinen hallinta pyrkii korostamaan tätä yhteistyön ja verkostojen roolia siinä, kun julkiset organisaatiot ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa toimintaympäristön uusiin haasteisiin. Samalla tämä kaikki korostaa organisaatioiden johtamisessa ammattimaisuutta. Julkisten organisaatioiden tulee johtaa itsensä lisäksi myös verkostoja, joissa ne toimivat. (Hakari, Stenvall & Rannisto 2013, 131-132.) Suomalaisessa kontekstissa keskustelu uudesta julkisesta hallinnasta sekä monitoimijaisesta yhteistyöstä sitoutuvat vahvasti osaksi hyvinvointialueuudistusta sekä julkisen toiminnan järjestämistä. Uudessa julkisessa

hallinnassa on samalla kyse siitä, että kuka tuottaa julkiset palvelut sekä miten palvelut tuotetaan (Lee& Kim 2024, 2429-2430). Suomalaisessa keskustelussa voidaan katsoa, että uusi julkinen hallinta pyrkii tuottamaan julkisia palveluja yhteistyössä muiden sektoreiden kanssa.

Krogh ja Triantafillou (2024, 4) katsovat, että uutta julkista hallintaa voidaan määrittää sekä organisaation sisäisen että ulkoisen toiminnan kautta. Sisäisellä tasolla voidaan katsoa, että kyse on julkisten organisaatioiden eri sektoreiden rajojen ylittämisestä. Saikku (2018, 61) kuvaa tätä ilmiötä monisektorisuudella, jolla tarkoitetaan tilaa, jossa eri sektoreiden palveluita voidaan yhdistää. Ulkoisella tasolla uudessa julkisessa hallinnassa on kyse verkostohallinnosta sekä muiden sektoreiden mukaan ottamisesta, tavalla, jossa on innovaatiokumppanuuksia sekä kansalaisten kanssa tapahtuvaa yhteisluontia ja -tuotantoa (Krogh& Triantafillou 2024, 4-5.)

Uuden julkisen hallinnan kentällä on huomattava muutamia asioita, jotka ovat merkityksellisiä pohdittaessa uutta julkista hallintaa sekä monitoimijuutta. Krogh ja Triantafillou (2024, 10-12) nostavat esille osatekijöitä, jotka takaavat onnistuneen yhteistyön. He nostavat esille erityisesti yhteistyön johtamisen tavat, jossa korostuu fasilitointi, jaettu johtajuus sekä luottamukseen perustuva johtajuus. Kaikissa edellä mainituissa korostuu heidän mukaansa se, että asioita tehdään yhteistyössä, samalla huomioiden osapuolten osaaminen.

Uusi julkinen hallinta voidaan siis nähdä sateenvarjoterminä, joka kattaa ajatuksen siitä, että hallinnossa on ryhdytty toimimaan yhä laajemmin verkostoissa sekä kumppanuuksissa, joilla sitoutetaan eri sektoreiden toimijoita. Tämä toimijoiden sitouttaminen tähtää siihen, että heidän yhteistyöllänsä on mahdollista tuottaa arvoa julkiselle sektorille sekä pyrkiä ratkomaan kompleksisia ongelmia, joita hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä kohdataan. Uuden julkisen hallinnan käsite näkyy vahvasti monitoimijaisen yhteistyön taustalla.

Monitoimijaista yhteistyötä voidaan luokitella erilaisten ulottuvuuksien kautta. De Montingny ym. (2017, 44-46) ovat tunnistaneeet kolme ulottuvuutta 1) yhteistoimintaan sitoutuminen, 2) motivaatio yhteistoimintaan ja 3) kapasiteetti yhteistoimintaan sekä adaptiivisyys. Eri

toimijoiden sitouttaminen yhteistoimintaan on haastava tehtävä, jossa pitää pystyä tasapainottelemaan yhteisen ymmärryksen ja perspektiivien laajuuden kanssa. On pystyttävä löytämään yhteinen lopputulos, mutta myös saamaan tarpeeksi laajasti näkökulmia. Kyseessä on kuitenkin viime kädessä sosiaalisen oppimisen tilanne, jossa kaikki toimijat oppivat yhdessä. Motivaatio yhteistoimintaan on merkittävä tekijä siinä, että yhteistoiminnassa on onnistumisen edellytykset. Motivaation ylläpitämiseen vaikuttavat erilaiset elementit. Näitä elementtejä on kommunikaation tiheys ja luonne, luottamuksen rakentaminen, yhteiset hyödyt sekä sitoutumisen aste. Viimeisenä ulottuvuutena on toimijoiden kapasiteetti yhteistoimintaan ja adaptoitumiseen. Kapasiteettia rakennetaan turvaamalla tai tarjoamalla tietoa, resursseja ja institutionaalisia rakenteita. (de Montingny ym. 2017, 44-46.)

On siis niin, että monitoimijaisen yhteistyön edellytyksenä on halu toimia yhteistoiminnassa useiden eri toimijoiden kanssa. Toimijoiden tulee myös jakaa näkemys yhteisestä suunnasta, jotta yhteistyö on mahdollista. Yhteistyön peruskivenä on yhteistoimintaan sitoutuminen. Sitoutuminen ja yhteinen käsitys yhteistyön tavoitteesta rakentaa yhteistä pohjaa sille, mikä sitoo toimijat yhteen. Tässä on merkityksellistä, että monitoimijaisen yhteistyön jalkauttamisessa lähtökohtana on yhteinen pohja yhteistyölle. (de Montingny ym. 2017, 44; Corbin ym. 2016.)

Monitoimijaisessa yhteistyössä ja siihen sitoutumisessa on tärkeää, että yhteistyö tuottaa kaikille toimijoille arvoa. Yhteistyössä toimivien organisaatioiden yhteistoimintaan sitoutumisessa ei riitä, että osallisilla on yhteinen tavoite. Organisaatioille on tärkeää, että yhteistyö tuottaa heille synergiaetuja. Yhteistyön tulee tuoda organisaatiolle jotain sellaista hyötyä, jota organisaation ei ole mahdollista saavuttaa ilman yhteistyötä. Näitä synergiaetuja voivat olla esimerkiksi uudet kumppanuudet tai taloudellinen hyöty. (Corbin ym. 2016, 21.) Lee ja Kim (2024, 2434) nostavat esille, että julkinen sektori hakeutuu monitoimijaiseen yhteistyöhön siinä kohtaa, kun heidän omat resurssinsa ja osaaminen loppuvat. Tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka julkinen sektori hakee monitoimijaisella yhteistyöllä synergiaetuja ongelman taklaamiseen.

Monitoimijaisen yhteistyön syventämisessä keskeisessä roolissa on, että toimijoiden välinen suhde riittävä ja kelvollinen. Tämä mahdollistaa sen, että toimijoilla on edellytys luoda keskenään samoja ja jaettavia arvoja, joiden pohjalle rakentaa yhteistyötä. Yhteisten arvojen omaaminen ja niiden luonti korostuu, mikäli organisaatiot eroavat keskenään merkittäväällä tavalla organisaatiokulttuureineen sekä tapoineen tehdä yhteistyötä organisaatioiden kesken. Yhteistyön syventämisessä korostuu, että hyväksytään eri toimijoiden näkökulmien erot sekä osaltaan rohkaistaan tuomaan niitä esille. (de Montingny 2017, 44; Corbin ym. 2016, 20.)

Mikhaylov ym. (2018, 15-17) ovat tunnistaneet yhteistyön onnistumisen kannalta seitsemän tekijää, joilla on mahdollista parantaa ja edistää monitoimijaisen yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Tunnistettuja elementtejä ovat johtamisrakenne, jaettu käsitys tavoitteista, tiedon kerääminen ja jakaminen, kommunikaatio, sosialisointi, asiantuntemus ja järjeistämisen. Näistä elementeistä erityisesti yhteiset tavoitteet, kommunikaatio ja tiedon käsittely on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (kts. Corbin ym. 2016; de Montingny 2017). Yhteiset tavoitteet tai arvot tuovat eri sektoreiden tai professioiden organisaatiota tiivimmiin toisiinsa. Ne tarjoavat kaikille organisaatioille alustan, johon kiinnittyä yhteistyössä. Samalla ne toimivat yhteistyön tukielementteinä, jotka ohjaavat toimintaa. (Mikhaylov ym. 2018, 14-16; Corbin ym. 2016, 19-21; de Montingny 2017, 44.)

Kommunikaation rooli korostuu mitä useampia toimijoita monitoimijaisessa yhteistyössä on. Kommunikaatio kuvaa tapaa jolla toimijat välittävät tietoa toisilleen. Kommunikaatio koskee monitoimijaisessa yhteistyössä niin ulkoista kuin sisäistä kommunikaatiota. Laadukas kommunikaatio parantaa yhteistyön edellytyksiä erityisesti tilanteessa, jossa toimijoilla on myös muita projekteja käynnissä. (Corbin ym 2016, 19.) Palautteen merkitystä kommunikaatiossa ei kannata myöskään väheksyä. Positiivisella palautteella on nähty olevan yhteys poliittisesti neutraalin ilmapiirin luomiseen. Poliittisesti neutraali ilmapiiri vähentää kulttuurisia rajoja sekä parantaa verkostoitumista, joka vuorostaan tukee jälleen yhteistyön toimivuutta. (Mikhaylov ym. 2018, 15.)

Tiedon käsittely (ml. kerääminen ja jakaminen) linkittyvät vahvasti myös toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja siihen, miten se onnistuu. Monitoimijaisessa yhteistyössä on tärkeää, että toimijoiden välillä on yhtenevä käsitys siitä, mihin tietoon toiminta pohjautuu. Tämä on yhteistyön dynamiikan kannalta erityisen merkittävä asia. Tiedon käsittelyn käytännöt olisi hyvä luoda yhdessä eri toimijoiden kesken. Merkittävintä on kuitenkin se, että avaintoimijat saadaan yhdessä sopimaan tiedon käsittelyn tavoista. Tiedon käsittely kytkeytyy myös merkittävällä tavalla kommunikaatioon sekä sen onnistumiseen. Usein voidaan katsoa, että tiedon käsittely ja tiedon vaihto monitoimijaisessa toiminnassa on myös kommunikaatiota toimijoiden välillä. (Mikhaylov ym. 2018, 15; de Montingny ym. 2017, 45.)

Monitoimijaisen yhteistyön haasteita on tutkittu yksityisellä sektorilla laajasti. Tämä näkökulma on kuitenkin sulkenut pois haasteet, joita monitoimijainen yhteistyö kohtaa, kun sitä toteutetaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä. (Mikhaylov ym. 2018, 11-12.) Tähän kolmikkoon voidaan myös lisätä vielä palveluiden käyttäjät sekä neljäs sektori eli vapaaehtoiset. Usean sektorin välisessä yhteistyössä merkittävin haaste muodostuu toimijoiden toimintaympäristön eroavaisuuksista. Eri sektoreiden toimijoilla voi olla vaikeuksia mukautua tai ymmärtää toisen toimintaympäristön tapoihin ja käytänteisiin. Eri sektoreiden toimijat ovat vastuussa eri tahoille. Julkisen sektorin toimijat ovat vastuussa asiakkaille, sama koskee myös osittain kolmatta sektoria. Yksityisen sektorin toimijat ovat vuorostaan vastuussa osakkeenomistajille useissa tapauksissa. Tämä ero näkyy toimijoiden institutionaalilogiikassa ja samalla heijastuu myös toimijoiden riskien hallinnan eroihin. (de Montingny 2017, 44.)

Toinen korkea tunnistettu riski, joka uhkaa monitoimijaisen yhteistyön onnistumista on kommunikaatio. Koska kommunikaation rooli on tunnistettu myös erityisen tärkeäksi onnistumisen kannalta, on se samalla myös merkittävä tekijä mahdollisessa epäonnistumisessa. De Montingny ym. (2017, 45) nostavat esille, että kommunikaation muodolla on merkitystä sille, miten se onnistuu. He korostavat, että ryhmätapaamiset usean toimijan kesken sekä sähköisten kokoustyökalujen käyttö, ovat omiaan heikentämään kollektiivista motivaatiota yhteistyöhön toimijoiden kesken. Pelkillä sähköisillä välineillä tapahtuva kommunikaatio voi mahdollisesti heikentää toimijoiden kontribuutiota yhteistyöhön. Corbin ja Mittelmark (2008, 367) nostavat myös esille kommunikaation riskeissä sen, että kommunikaatiota ei ole tarpeeksi

tai sitä on liikaa. Samalla he korostavat sitä, että kommunikaation tulee olla laadukasta, jotta se tuottaa toimijoille lisäarvoa.

Monitoimijaisen yhteistyön johtaminen perustuu yhteistyön johtamiseen. Mikhaylov ym. (2018, 14) on tunnistanut johtajuudelle tärkeäksi sen, että johtaminen pyrkii fasilitoimaan. Fasilitoinnin tärkeys perustuu jaettujen resurssien epäsymmetriseen jakautumiseen sekä erilaisiin tavoitteisiin. Puhuttaessa yhteistyön johtamisesta puhutaan usein verkostotyypisistä johtamisesta. Valtioneuvoston kanslia (VNK 2019) on tunnistanut yhteistyön olevan julkisen sektorin kontekstissa hyvin usein verkostotyötä. Sillä pyritään vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joihin perinteinen organisaatio ei kykene vastaamaan. Tätä verkostomaista johtamista määrittää pitkälti se, mihin sen johtajuus sijoittuu ja sijoitetaan yhteistyöverkostossa.

Toinen johtamiseen vaikuttava tekijä on yhteistyösapuolten keskinäiset suhteet (VNK 2019). Tämä yhteistyösapuolten suhteen tärkeys on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Mikhaylov ym. 2018, 14; Corbin ym. 2016, 21.) Keskinäiset suhteet korostuvat johtamisen onnistumisessa, koska yhteistyö perustuu aina vapaaehtoisuuteen (VNK 2019, 16). Samalla osapuolet hakevat kuitenkin synergiaetuja sekä muita hyötyjä yhteistyöltä (Corbin ym. 2016, 21; VNK 2019, 16). Tämän takia yhteistyön johtamisessa tulee pysyä tunnistamaan eri osapuolten tavoitteet, jotta resurssit on mahdollista allokoita tehokkaasti sekä voidaan luoda luottamusta osapuolten välille tilanteessa, jossa tavoitteiden ja resurssien erot voivat johtaa toimijoiden keskenäissuhteiden heikkenemiseen (Mikhaylov ym 2018, 14).

Jotta keskinäisiä suhteita pystytään vaalimaan, on monitoimijaisen yhteistyön johtamisessa keskityttävä luottamuksen rakentamiseen. Krough ja Triantafillou (2024, 11) korostavat, että uuden julkisen hallinnan näkökulmasta luottamukseen pohjautuva johtaminen auttaa suoriutumaan tehtävistä sekä täyttämään tavoitteita. Samalla he nostavat esille, että osapuolten välinen luottamus tukee osallisuutta sekä vahvistaa toimijoiden päätöksentekoa, joka pidemmällä aikavälillä tukee yhteistyötä.

Yhteistyö ja sen johtaminen perustuu yhä vahvemmin siihen, että organisaatioiden on toimittava poikkiorganisatorisesti sekä useiden organisaatioiden kesken. Tämä organisaatioiden keskinäinen toiminta on useasti kytköksissä toimintaympäristön muutokseen. Toimintaympäristö on muuttunut yhä vahvemmin epävakaaksi, epävarmaksi, kompleksiseksi ja moniselitteiseksi. Tämä kaikki on lisännyt toimintaympäristössä tapahtuvia ilkeitä ongelmia, joiden ratkaisuun ei ole selviä ratkaisuja. Nämä ratkaisut vaativat sen, että organisaatiot toimivat keskenään erilaisissa yhteyksissä, joissa on mahdollista ratkoa näitä ongelmia ja luoda uusia sekä tehokkaita tapoja ratkoa ongelmia ja toimia uudelleenlaisessa toimintaympäristössä. (VNK 2019.)

Yhteistyö on nähty erilaisten toimijoiden toimesta hyvänä tapana toteuttaa tehokasta toimintaa organisaatioiden välillä. Samalla tämä suuntaus on saanut merkittävää huomiota tutkimuksessa. Kuitenkin on hyvä huomata, että tutkimuskentällä tapahtuva keskustelu yhteistyöstä sijoittuu useiden termien alle. Keskustelussa on paljon englanninkielisiä termejä, kuten *collaboration*, *coordination* ja *co-operation*. (Castaner & Olivera 2020.)

2.3. Monitoimijaisen yhteistyön lakisääteisyys

Julkisilla toimijoilla on lainsäädännöstä tuleva laaja velvoite toteuttaa monitoimijaista yhteistyötä. Eri sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden yhteistyöstä keskenään ja muiden toimijoiden kanssa säädetään useissa laissa. Keskeisimmät lait ovat terveydenhuoltolaki (1326/2010), kuntalaki (410/2015), sosiaalihuoltolaki (1301/2014), laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) ja laki hyvinvointialueesta (611/2021). Voidaan siis todeta, että monitoimijaisella yhteistyöllä on vahva lakipohja, josta sitä toteutetaan.

Terveydenhuoltolain (1326/2010) tarkoitus on lain 2§:n viidennen momentin mukaan: "Vahvistaa perusterveydenhuollon toimintaedellytyksiä ja parantaa terveydenhuollon toimijoiden välistä yhteistyötä, hyvinvointialueen eri toimialojen välistä yhteistyötä ja hyvinvointialueen ja kunnan välistä yhteistyötä sekä muiden toimijoiden

kanssa tehtävää yhteistyötä terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisessä.” Saman lain 32 §:ssä määrätään hyvinvointialueen yhteistyövelvoitteesta niin terveyden- ja sosiaalihuollon välillä kuin hyvinvointialueen ja kunnan välillä.

Kunnan roolista yhteistyön edistämässä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä säädetään laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021). Lain 6 §:nen 4 momentissa säädetään yhteistoiminnasta seuraavaa:

“Kunnan on toimittava hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa ja tuettava sitä asiantuntemuksellaan. Lisäksi kunnan on tehtävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä yhteistyötä kunnassa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien muiden julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten ja yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa. Kunnan on myös edistettävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja vaikutusmahdollisuuksia hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä.”

Pohdittaessa kunnan roolia yhteistyön edistämässä laajemmin nousee esille sen velvollisuus kuulla kuntalaisia, toimia yhteistoiminnassa muiden kuntien ja viranomaisten kanssa (kuntalaki 410/2015). Kuntien tilanteesta voidaan todeta, että laista tulee erittäin vahva velvoite siihen, että monitoimijainen yhteistyö tulee tuoda terveyden- ja hyvinvoinnin edistämisen keskiöön yhdessä eri sektoreiden toimijoiden kanssa.

Hyvinvointialueen asemasta monialaisessa yhteistyössä ja sen edistämisestä määrätään laajasti. Hyvinvointialueen keskeinen rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palveluiden tuottajana näkyy siinä, että usean keskeisen lain tarkoituksen mainitaan yhteistyön parantaminen hyvinvointialueen ja kuntien sekä muiden toimijoiden kanssa. Tämä kirjaus löytyy sosiaalihuoltolaista (§1, 1301/204), laista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (§7, 612/2021), terveydenhuoltolaista (§2, 326/2010) ja laissa hyvinvointialueesta (§14, 611/2021).

Hyvinvointialueen vastuu monitoimijaisen yhteistyön edistämisestä korostuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, koska useat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävistä kuuluvat nykyään niille. Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) määrätään laajasti hyvinvointialueen vastuut yhteistyöstä. Lain 7§:ssä määrätään yhteistyöstä:

“Hyvinvointialueen on toimittava hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä yhteistyössä alueensa kuntien kanssa ja tuettava niitä asiantuntemuksellaan. Lisäksi hyvinvointialueen on tehtävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä yhteistyötä hyvinvointialueen alueella hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien muiden julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten ja yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa. Sen on myös edistettävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja vaikutusmahdollisuuksia hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä”.

Hyvinvointialueille on myös kirjattu vahva velvoite monitoimijaiseen yhteistyöhön, jolla pyritään osallistamaan useita eri toimijoita, useilta eri sektoreilta.

2.4. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen julkisessa hallinnossa

Suhonen ym. (2022, 166) määrittelevät hyvinvointijohtamisen “kansalaisten ja koko kuntayhteisön tai hyvinvointialueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen kiinnittyvää johtamistoimintaa, jossa johdetaan palveluja, yhteistyötä, verkostoja ja osallisuutta sekä hyvinvointitietoa (Leinonen ym. 2021; Nurmi ym. 2018) ja jossa keskiössä on hyvinvoinnin eriarvoisuuden vähentäminen (Syväjärvi & Leinonen, 2020)”. He jatkavat, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen keskiössä on laaja hyvinvointikäsite, joka määrittää hyvinvoinnin koostuvan fyysisestä terveydestä ja toimintakyvystä, psyykkisestä hyvinvoinnista, sosiaalisista suhteista ja vuorovaikutuksesta sekä turvallisesta asuinympäristöstä (Suhonen ym. 2022, 167.) Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen on siis strategista työ, jolla pyritään parantamaan kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia.

Laaja hyvinvointikäsite pohjautuu Erik Allardtin (1976) hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, josta Martela (2022) on luonut laajennetun hyvinvointikäsitteen. Hyvinvointi rakentuu neljästä ulottuvuudesta *having* (elintaso), *loving* (yhteisyys-suhteet), *being* (oleminen) ja *doing* (yksilön

toimijuus). Voidaan katsoa, että näille ulottuvuuksille on olemassa myös objektiiviset ja subjektiiviset elementit. Subjektiivisissa mittareissa on pitkälti kyse yksilön omista arvioista, joka korostaa hyvinvoinnin subjektiivisuutta.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sitoutuu terveys kaikissa politiikoissa -periaatteeseen (*health in all policies, HiAP*). Sillä tarkoitetaan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen otetaan osaksi jokaisen hallinnon sektorin toimintaa ja, että sektoreiden toiminnassa pyritään huomioimaan väestöön kohdistuvat terveysvaikutukset päätöksiä tehtäessä sekä niitä toimeenpantaessa. (Melkas 2013, 181.) Terveys kaikissa politiikoissa vaatii korkean tason sitoutumista ja halua tähän työhön. Terveys kaikissa politiikoissa -periaate näkyy Suomessa julkisessa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen työssä. Työ pohjautuu siihen, että kuntien on luotava hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteet ja niille indikaattorit, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Terveys kaikissa politiikoissa vaatii myös selkeät vastuut, joilla sen tavoitteita toteutetaan. (Ståhl 2018.)

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämällä pyritään vastaamaan koko ajan entistä kompleksisempiin hyvinvoinnin haasteisiin, joita kansalaiset kohtaavat. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn avaimena voidaan pitää selkeää johtamisjärjestelmää, joka leikkaa kaikki hallinnonalat sekä luo selkeät vastuut. Tärkeää on, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategiset painopisteet läpileikkaavat myös konkretiana talous- ja toimintasuunnitelmissa, joita kunnilla ja hyvinvointialueilla on. (Suhonen ym. 2022; THLa.)

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä toteutettaessa käytännön tasolla on tärkeää huomata, että se ei ole vain yhden toimijan tehtävä. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä voidaan kuvata monitoimijaiseksi yhteistyöksi. Monessa tapauksessa sen lähtökohtana poikkisektorillinen yhteistyö. Eri hallinnon sektoreiden tulee ottaa hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen osaksi niiden toimintaa. Näiden lisäksi mukaan tulee ottaa myös hallinnon ulkopuolisia toimijoita, kuten yksityistä ja kolmatta sektoria. (Ståhl 2018.) Eri sektoreiden mukaan ottaminen on tärkeää, koska kunnilla itsellään harvoin tarvittavia resursseja tai ymmärrystä kompleksisista terveyden ja hyvinvoinnin haasteista (Lee & Kim 2024, 2434).

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen lähtee selkeästä strategisesta valinnasta. Strategiatyöhön tulee valita selvät tavoitteet ja toimenpiteet, joiden kautta edistämistä aletaan toteuttamaan. Hyvinvoinnin ja terveyden esittämisen lähtökohdaksi mielletään nykyään hyvinvointi ja terveyserojen kaventaminen. Tässä työssä on tärkeää, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn pohjalla on vahva tietopohja, johon strategian kärjet pohjataan. Samalla on tärkeää tunnistaa haavoittuvaset väestöryhmät, joiden suuntaan on tärkeää panostaa resursseja hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. (Syväjärvi & Leinonen 2020.) THL on listannut kunnille ja hyvinvointialueille tietolähteitä, joihin pohjataan hyvinvoinnin edistämistyötä. Näitä lähteitä ovat esimerkiksi Sotkanet, Teaviisari ja kouluterveyskyselyn raportointijärjestelmä. (THLc.)

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimijat tulevat yhteiskunnan kaikilta sektoreilta. Lähtökohtana on usein, että yhteistyö perustuu hallinnonalojen väliseen yhteistyöhön. Toimijoita ovat myös yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiot. Voidaan myös katsoa, että kansalaiset ovat merkittävä toimijaryhmä, jolla voidaan nähdä roolia hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Esimerkiksi järjestöjen rooli on kasvanut, koska järjestöjä on tuettu niiden toiminnassa ja ne ovat yhä useammin mukana tekemässä terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä kuntien kanssa. (Melkas 2013, 188-189.) Monitoimijainen yhteistyö pyrkii siihen, että saadaan kaikki yhteiskunnan sektorit työskentelemään yhdessä ja saavuttamaan synergiaetuja, jotta voidaan saavuttaa terveyden edistämisen tavoitteita (Corbin & Mittelmark 2008, 365).

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimijakenttä on siis hyvin laaja ja se sisältää Suomen kuntakontekstissa useita eri toimijoita. Corbin ja Mittelmark (2008, 1) nostavat toimijoiksi hallitukset, paikalliset ja kansainväliset ei-hallinnolliset organisaatiot (*(international)non-governmental organizations*) sekä säätiöt. Suomessa voidaan tämän havainnollistamisen myötä ajatella, että paikallisella tasolla hallituksilla voidaan tarkoittaa kuntaa ja sen eri hallinnon aloja. Ei-hallinnollisten organisaatioiden voidaan vuorostaan ajatella olevan yrityksiä ja yhdistyksiä, jotka toimivat kunnan tai maakunnan alueella.

Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistämisen kaikkien toimijoiden välille syntyy rajoja, joita tulisi ylittää yhteistyön onnistumisen mahdollistamiseksi. Vaikka muiden sektoreiden rooli on kasvanut hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, näyttäytyvät ne edelleen usein ostopalveluiden kautta. Erityisesti tämä näkyy yksityisen sektorin ja julkisen sektorin välisessä vuorovaikutuksessa. Kuitenkin näiden sektorirajojen ylittäminen on tärkeää, että hyvinvointipolitiikalla on mahdollista saada aikaan tuloksia. Toimijoiden välisten rajojen rikkominen on helpompaa, mikäli toimijat ovat siilojen sijaan verkostossa, joka helpottaa toimijoiden välistä koordinaatiota. (Saikku 2018, 59-67.)

Kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn tärkein asiakirja on hyvinvointikertomus. Terveyden -ja hyvinvoinnin laitos määrittelee kunnan hyvinvointikertomuksen tiiviiksi kuvaukseksi kunnan hyvinvoinnista ja terveydestä sekä niiden edistämistyöstä. Jokaisen kunnan ja hyvinvointialueen tulee valmistella kerran valtuustokaudessa laaja hyvinvointikertomus. Kertomuksen keskeiset asiakirjat ovat hyvinvointikertomus ja hyvinvointisuunnitelma. Kertomuksessa kuvataan kuntalaisten terveyden tilaa sekä erilaisia muuttujia liittyen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. Suunnitelmassa esitellään tulevan strategiakauden tavoitteet ja toimenpiteet. Parhaimmillaan hyvinvointikertomustyö tarjoaa tietoa kuntalaisten terveydestä, edistää elinvoimaa tukee arviointia sekä tuo yhteen eri toimijoita, jotka voivat vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. (THLb; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, §6-7.)

3. Yhteistyön kypsyysanalyysimalli

3.1. Kypsyysanalyysimalli

Kypsyysanalyysimallit ovat rakentuneet useille kentille ja niitä on käytetty useilla eri toimialoilla. Parhaimmillaan kypsyysanalyysimalleilla voidaan identifioida erilaisten prosessien vahvuuksia sekä merkittävimpiä kehittämiskohteita. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä monitoimijaisen yhteistyön kontekstissa kypsyysanalyysimallia voidaan pitää strategisen johtamisen työkaluna. Kypsyysanalyysimalli voidaan nähdä kattokäsitteenä useille erilaisille strategisille työkaluille, jotka toimivat arviointi-instrumentteina. Kypsyysanalyysimallia varten tulee aina määrittää kriteerit, joilla kypsyyttä arvioidaan. Pelkkä kriteerien määrittäminen ei ole kuitenkaan tarpeeksi. Kriteerien lisäksi tulee määrittää tasot, joilla kriteerejä arvioidaan. (Jääskeläinen ym. 2020; Chaushi ym. 2015.)

Kypsyysanalyysimallit rakentuvat erilaisten tasojen varaan. Lähtökohtaisesti voidaan katsoa, että kypsyystasoja määritellään 3-5 tason kautta. Voidaan myös ajatella, että näiden lisäksi on olemassa 0-taso, jonka voidaan nähdä kuvastavan tilaa, jossa kriteerin vaatimusta ei ole tunnistettu. (Storm ym. 2014; Chaushi ym. 2015.) Suomessa Syväjärvi ja Leinonen (2020) ovat tarkastelleet hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategiatyön kypsyystasoja viiden kriteerin ja neljän tason kautta. He määrittelevät tasoiksi alkavan tason, kehittyvän tason, hyvän tason ja optimaalisen tason. Kypsyysanalyysimalleille on leimallista se, että tasoja mentäessä ylöspäin kriteerien on muututtava. Syväjärvi ja Leinonen (2020, 57) esimerkiksi määrittävät hyvinvoinnin ulottuvuudet kehittyvällä tasolla kaksiulotteiseksi. Siirryttäessä hyvälle tasolle hyvinvoinnin ulottuvuudet ymmärretään laajasti ja moniulotteisesti.

Tutkimuksessa käytettävä kypsyysanalyysimalli toteutetaan yhtenä VASA2 -hankkeen osatehtävänä. Tämän osatehtävän toteuttajana on Lapin yliopisto ja osatehtävän tavoitteena on tuottaa kypsyysanalyysimalli, jonka avulla pystytään arvioimaan monitoimijaisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhteistyön kehittyneisyyttä sekä identifioimaan kehityskohteita, joita monitoimijaisuus sisältää (Leinonen n.d.; Lapin yliopisto n.d.).

3.2. VASA2 -hankkeen analyysimalli

VASA2 -hankkeen kypsyysanalyysimalli on arviointiväline, jonka tarkoituksena on tukea organisaatioita ja verkostoja monitoimijaisen yhteistyön arvioimisessa ja kehittämisessä. Kypsyysanalyysimalli on suunnattu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen monitoimijaista yhteistyötä toteuttaville organisaatioille ja verkostoille. Analyysimalli koostuu viidestä vaiheesta, joista tämän tutkielman kannalta merkityksellinen on vaihe viisi eli kypsyysanalyysimalli. (Lapin yliopisto n.d.)

VASA2 -hankkeen kypsyysanalyysimalli (Liite 2) koostuu kuudesta arviointikriteeristä, jotka ovat seuraavat 1) yhteistyön osallistuminen, 2) vuorovaikutus yhteistyössä, 3) yhteistyön tavoitteellisuus, 4) yhteistyörakenteet, 5) hyvinvointitieto osana yhteistyötä ja 6) yhteistyön johtaminen. Jokainen arviointikriteeri luokitellaan neljän kypsyystason kautta (käynnistyvä, rakentuva, vakiintuva, syventyvä). Hankkeessa on määritelty jokaisen kriteerin kohdalle erikseen, että mitä vaatimuksia eri kypsyystasoille on kriteereittäin. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että mitä alemmalla kypsyystasolla kriteeri on, sitä individualisempaa toimijoiden toiminta on. Vastavuoroisesti kypsyystasoja kiivetessä toimijoiden toiminta kasvaa enemmän osaksi toisiaan. (Lapin yliopisto n.d.)

Yhteistyöhön osallistuminen -kriteerissä tarkastellaan yhteistyöhön osallistuvia osapuolia sekä sitä, mitä tahoja nämä osapuolet edustavat. Käynnistyvällä tasolla kyseessä on organisaation sisäinen yhteistyö, mutta tilanteessa on tunnistettu tarve laajemmalle yhteistyölle eri sidosryhmien kanssa. Rakentuvalla tasolla kyseessä on yhteistyö muutaman ydinkumppanin (esim. hyvinvointialue ja seurakunta) kanssa. Muita kumppaneita osallistetaan työhön vaihtelevasti. Vakiintuvalla tasolla yhteistyö toimii verkostoissa ja verkostoon kuuluu useita eri toimijoita ja he ovat mukana toiminnassa. Syventyvällä tasolla yhteistyö on laajaa ja monialaista. Kumppanit osallistuvat tasavertaisesti yhteistyöprosessin eri vaiheisiin.

Vuorovaikutus yhteistyössä -kriteerissä tarkastellaan toimijoiden välistä kommunikaatiota. Käynnistyvällä tasolla kyse on satunnaisesta vuorovaikutuksesta, joka perustuu erilliseen

tarpeeseen. Rakentuvalla tasolla kumppanit tiedottavat toisiaan säännöllisesti ja keskustelevat ennalta sovituista asioista. Vakiintuvalla tasolla vuorovaikutus nähdään suunnitelmallisena ja kumppanit ovat yhteydessä toisiinsa myös silloin, kun he tarvitsevat apua tai neuvoa toisilta. Syventyvällä tasolla vuorovaikutus on jatkuvaa, dialogista ja tasavertaista. Vuorovaikutuksella pyritään oppimaan vastavuoroisesti sekä kommunikoidaan monitasoisesti.

Yhteistyön tavoitteellisuus -kriteerissä tarkastellaan yhteistyön tavoitteiden tunnistamista. Käynnistyvällä tasolla kyseessä on tilanne, jossa ei ole keskusteltu tavoitteista tai rooleista ja tavoitteiden määrittäminen on vielä kesken. Rakentuvalla tasolla on tavoitteet, mutta roolit ja vastuut ovat vielä määrittämättä. Vakiintuvalla tasolla on tunnistetut tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään. Yhteistyöverkoston toimijoista osa on mukana toteuttamassa tavoitteita. Syventyvällä tasolla tavoitteet on tunnistettu ja määritetty yhdessä kaikkien toimijoiden kanssa. Vastuut on tunnistettu ja kaikki työskentelevät sitoutuneesti kohti näitä tavoitteita.

Yhteistyörakenteet -kriteerissä tarkastellaan yhteistyön muotoa ja organisaatioiden itsenäisyyttä. Käynnistyvällä tasolla yhteistyötä varten ei ole määritelty erityisiä rakenteita. Rakentuvalla tasolla yhteistyön rakenteet ovat epävirallisia ja ne muodostuvat yksittäisten työntekijän omista verkostoista. Yhteistyön resurssit ovat yhdessä organisaatiossa ja toimintaa tulisi koordinoita. Vakiintuvalla tasolla yhteistyötä varten on perustettu yhteistyörakenne, jossa on määriteltyjä vastuuta ja roolit ovat tarkoituksenmukaiset. Resursseja pyritään ohjaamaan tarkoituksenmukaisesti toimijoiden kesken. Syventyvällä tasolla yhteistyörakenteet ovat läpinäkyviä ja joustavia. Resurssien jakaminen pyritään tekemään tehokkaasti ja niitä suunnataan systemaattiseen yhteistyöhön.

Hyvinvointitieto osana yhteistyötä -kriteerissä tarkastellaan tiedon hallintaa. Käynnistyvällä tasolla tietopohjaa ei ole ja sen kerääminen on alkutekijöissä. Rakentuvalla tasolla kyseessä on tiedon keruu julkisista tietolähteistä ja sen keskinäisestä jakamisesta. Tiedolla ei ole ohjaavaa merkitystä eikä se vielä muodosta laajaa pohjaa. Vakiintuvalla tasolla tietoa kerätään eri lähteistä ja tiedon koordinointiin on olemassa resursseja. Tiedolla johtaminen on kuitenkin

vielä haasteellista. Syventyvällä tasolla tietoa kerätään laajasti eri lähteistä ja sitä pyritään jalostamaan ja hyödyntämään sekä luomaan johtopäätöksiä. Tästä syntynyttä laajaa tietopohjaa käytetään toiminnan systemaattisessa johtamisessa.

Yhteistyön johtaminen -kriteerissä tarkastellaan rakennetta, jolla yhteistyötä johdetaan. Käynnistyvällä tasolla johtajuus pyrkii kokoamaan yhteistyöverkoston. Käynnistyvällä tasolla johtajuus on sitouttavaa. Luodaan yhteisiä pelisääntöjä sekä tasapainotellaan eri toimijoiden tarpeiden välillä. Vakiintuneella tasolla johtajuus ohjaa ja motivoi. Käytännön toiminta on koordinointia sekä osapuolten kannustamista. Syventyvällä tasolla johtajuus mahdollistaa ja fasilitoi. Arvostetaan kaikkien näkemyksiä ja pyritään nojaamaan asiantuntemukseen.

4. Tutkimuksen toteuttaminen

4.1. Aineisto

Tutkimuksen aineisto on laadullinen, joka koostuu julkisista asiakirjoista. Asiakirjat ovat Lapin hyvinvointialueella toimivien kuntien laajoja hyvinvointikertomuksia. Aineiston laajuus on 14 hyvinvointikertomusta, joiden sivumääräinen laajuus on 516 sivua. Käytössä olevat laajat hyvinvointikertomukset ovat valmisteltu valtuustokaudella 2017-2021 ja niiden hyvinvointisuunnitelmat koskevat vuosia 2022-2025. Lapin hyvinvointialueen kunnista käytetään Inarin, Kemin, Keminmaan, Kolarin, Muonion, Pelkosenniemen, Pellon, Posion, Rovaniemen, Sallan, Savukosken, Sodankylän, Tornion ja Ylitornion laajat hyvinvointikertomukset. Käytetyt hyvinvointikertomukset on koottu liitteessä 1.

Aineisto on kerätty aikavälillä 6.-21.2.2024. Aineisto on hankittu yksinomaan julkisista lähteistä ja ne on ladattu PDF-muodossa henkilökohtaiseen pilvipalveluun. Aineiston hankkimislähteinä ovat toimineet kuntien omat verkkosivut niiltä osin kuin hyvinvointikertomukset ovat niistä löytyneet. Toissijaisesti hyvinvointikertomukset on hankittu hyvinvointikertomukset.fi -sivustolta, jonne osa Lapin kunnista ovat kertomukset ladanneet. Hyvinvointikertomuksia on haettu Google -haulla ”*kunnan nimi* hyvinvointikertomus”. Osassa kuntia haulla ei löytynyt hyvinvointikertomusta, jonka jälkeen hyvinvointikertomuksia on etsitty kuntien omilta nettisivuilta. Tästä huolimatta kaikkien Lapin hyvinvointialueen kuntien hyvinvointikertomuksia ei ole löydetty. Aineiston etsintää ei ole suunnattu kuntien kokousasiakirja-arkistoihin puuttuvien kuntien osalta, koska helposti saatavista tietolähteistä saatu materiaali on katsottu laajuudeltaan riittäväksi.

Aineistona toimivat hyvinvointikertomukset noudattavat rakenteessaan, lähtökohtaisesti, samaa kaavaa. Kertomuksen alussa on yleinen kuvaus kunnan tilanteesta HYTETU-työstä. Kirjallista kuvausta seuraa erilaisten tietojen kuvaaminen indikaattoreiden avulla. Käytetyt indikaattorit eroavat kunnittain, mutta esimerkiksi hyte-kerroin sekä TEAvisari ovat yleisesti käytettyjä indikaattoreita. Indikaattoritietoa seuraa yleensä katsaus edellisen suunnitelman onnistumiseen. Viimeisenä osiona on tulevan strategiakauden suunnitelma tavoitteineen, mittareineen sekä resursseineen. Rakennetta määrittää osittain kuitenkin se, onko kertomus

tuotettu sähköinen hyvinvointikertomus -työkalulla vai onko se tuotettu kunnan itsemäärittelemään muotoon. Itse määritelty muoto on yleensä tekstiasiakirja tai diaesitys, joka on ladattu PDF-tiedostona verkkoon.

Aineistoa voidaan pitää hyvän kokoisena ja suhteellisen laadukkaana, huomioiden gradun luonne opinnäytetyönä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 97-102) katsovat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä voidaan arvioida tarkastelemalla saturaatiota eli vaihetta missä aineisto alkaa toistamaan itseään. Analyysissä on todettu, että aineisto on alkanut toistamaan itseään. Voidaan myös ajatella, että aineisto on sekä laadukas että riittävän laaja, kun suhteutetaan se tutkimuksen rajauksiin. Aineistona toimii 14 hyvinvointikertomusta, kun Lapin hyvinvointialueella on 17 kuntaa. Näin ollen voidaan katsoa, että otanta on riittävän laajan suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Alastalo ja Vuori (n.d.) käyttävät laadun arvioinnissa dokumenttien osalta myös sen tuottajaa. Kuntia, julkisina toimijoina, voidaan pitää luotettavana ja laadukkaana tiedon tuottajana.

Laadullinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kuvaamiseen ja pyrkii ymmärtämään sitä. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että tutkimus ei voi koskaan saavuttaa täyttä objektiivisuutta, vaan tutkijan arvot vaikuttavat aina lopputulemaan. Laadullinen tutkimus antaa määrällistä tutkimusta paremman mahdollisuuden selvittää ihmisten kokemuksia asioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-161; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Dokumentteja voidaan pitää erinomaisena lähteenä yhteiskuntatutkimukseen. Erilaiset tekstit ja kuvat, joita voidaan käsitellä dokumentteina tai asiakirjoina tarjoavat näkökulman siihen, miten ihmisten elämä, yhteiskunta tai kulttuuri näyttäytyvät. Dokumentteja voidaan jakaa henkilökohtaisiin ja institutionaalisiin sekä julkisiin ja ei-julkisiin. Henkilökohtaiset dokumentit ovat nimensä mukaisesti henkilökohtaisia ja usein yksittäisten henkilöiden tuottamia, nämä luokitellaan usein myös ei-julkisiksi dokumenteiksi. Institutionaaliset dokumentit ovat organisaatioiden ja instituutioiden arkisessa työssä tuottamia asiakirjoja ja dokumentteja. Instituutiot tuottavat paljon ei-julkisia dokumentteja ja asiakirjoja. Näitä ovat esimerkiksi potilaskertomukset tai poliisien kirjoittamat kuulustelupöytäkirjat. Instituutioiden

ei-julkisten asiakirjojen käyttöä ja saatavuutta tutkimukseen säädellään hyvin tarkasti. (Alastalo & Vuori n.d.)

4.2. Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analyysi rakentuu usein induktiivisen päättelyn varaan. Induktiivisellä päättelyllä tarkoitetaan laadullisessa analyysissä aineistosta lähtevää päättelyä, jossa aineistosta lähdetään luomaan yleisempiä päättelyketjuja. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa myös deduktiivisellä tavalla, jossa aineiston analyysi lähtee liikkeelle valmiista teoriarungosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-113.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin voidaan katsoa yhdistelevän sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä. Aineiston analyysi on rakennettu teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava aineistonanalyysi on induktiivista päättelyä, johon tuodaan teoria ohjaamaan aineiston analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.) Tämän tutkimuksen kontekstissa teoriaohjaava aineistonanalyysi tarkoittaa sitä, että teorialähtöisellä tarkasteltuja tuloksia verrataan aiempaan tutkimukseen eli siihen, mitä monitoimijaisesta yhteistyöstä on tiedetty aiemmin. Yhteenvetona voidaan sanoa, että analyysi on toteutettu kahdessa vaiheessa. Ensin on analysoitu hyvinvointikertomukset suhteessa kypsyysanalyysimalliin. Sen jälkeen ensimmäisestä vaiheesta saatuja tuloksia on verrattu aiempaan tutkimukseen.

Monitoimijaisen yhteistyön kypsyysanalyysimalli luo tässä tutkimuksessa rungon analyysin ensimmäiselle vaiheelle. Analyysi toteutetaan tarkastelemalla kriteeri kriteeriltä analyysimallin kriteereitä. Analyysissä pyritään luomaan kokonaiskuva siitä, mikä on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyön tilanne Lapin hyvinvointialueen kunnissa. Analyysiprosessi on toteutettu tarkastelemalla jokaisen kunnan tilannetta erikseen ja kuntien toiminta on asetettu jokaisen kriteerin kohdalla soveltuvalle kypsyystasolle. Analyysin tarkoitus ei ole asettaa kuntia järjestykseen vaan luomaan kokonaiskuva yhteistyön tilasta sekä löytämään mahdollisia yhteisiä tekijöitä kuntien kesken, jotka vaikuttavat koko hyvinvointialueen tasolla hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhteistyön toteuttamiseen. Tärkeää on

tunnistaa, että aineistossa ilmenee turvallisuus-aspekti hyvin ohuesti. Täten tarkastelu on rajattu pitkälti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyöhön nojaten.

Analyysiprosessin ensimmäinen vaihe on ollut kaksiosainen ja se on muuttunut myös hieman analyysin edetessä. Ensimmäisen osan aluksi on luotu yleiskatsaus siihen, mitä aineistona toimivat hyvinvointikertomukset sisältävät. Tässä vaiheessa aineistosta on pystytty tunnistamaan kohtia, jotka ovat tutkimuksen kontekstissa epärelevantteja. Käytännössä nämä epärelevantit kohdat ovat kuvausta kunnan väestörakenteesta ja taloudesta. Kuitenkin näiden pohjana olleet tietolähteet ovat olleet tutkimuksen kannalta relevantteja, koska ne kertovat niistä lähteistä, joihin hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen työtä pohjustetaan. Ensimmäisen osan lopuksi on luotu kirjallinen yhteenveto kuntien tilanteesta sekä siitä, mitä ensimmäisen lukukerran jälkeen yhteistyöstä on jäänyt mieleen.

Toisessa osassa kertomuksia on lähdetty käymään systemaattisesti läpi. Ensin kertomuksia on käyty läpi kriteeri kerrallaan. Tällä menetelmällä analysoitiin kaksi ensimmäistä kriteeriä. Kahden kriteerin jälkeen todettiin, että kriteerikohtainen läpikäyminen pimentää kokonaisuuden, koska jokainen kertomus käytäisiin tällä tavoin läpi kuudesti, mutta aina vain yhtä kriteeriä tarkastellen. Loput neljä kriteeriä analysoitiin käymällä läpi kertomus kerrallaan ja tarkasteltiin loppuja kriteerejä kerralla. Tämä mahdollisesti sen, että kokonaisuudesta saatava kuva oli selkeämpi, koska kriteerit vaikuttivat myös toisiinsa monissa kohdin.

Aineiston analyysissä on tärkeä tunnistaa se, että hyvinvointikertomukset ovat strategisia asiakirjoja. Tämä tarkoittaa sitä, että ne eivät suoraan ilmennä analyysimallin kriteerejä vaan analyysissä on jouduttu tukeutumaan laajalti tutkijan omaan tulkintaan. Tulkintoja pohdittaessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mihin ne pohjautuvat. Tämän tutkimuksen kontekstissa tulkinnat perustuvat tutkijan kokemukseen hyvinvointikertomustyöstä sekä käsitykseen, joka on muodostunut keskusteltaessa asioista eri henkilöiden kanssa. Analyysissa avataan kriteereittäin, mitä merkittäviä tulkinnan kohtia analyysissä on ollut. Samalla tämä tulkinnan ja harkinnan käyttö on avattu.

Analyysin toisessa vaiheessa on peilattu ensimmäisessä vaiheessa saatuja tuloksia aiempaan tutkimukseen. On siis tarkasteltu kuinka kypsyysanalyysimallin kautta saadut tulokset heijastuvat siihen, mitä aiemmassa tutkimuksessa on asioita tarkasteltu.

5. Monitoimijaisen yhteistyön nykytila

Hyvinvointikertomukset ilmentävät monitoimijaista yhteistyötä vaihtelevalla tavalla. Kaikista kertomuksista on tunnistettavissa yhteistyön elementti, mutta sen kuvaamistapa on hyvin vaihteleva. Useissa tapauksissa on kerrottu, että yhteistyötä toteutetaan tiettyjen tahojen kanssa, mutta jätetään avaamatta, mitä yhteistyö on ja millaista se on laadultaan. Toisaalta yhteistyön nykytilan syvempi tutkiminen vaatii sen, että tulisi perehtyä kuntien muihin strategia-asiakirjoihin, jotka täydentäisivät hyvinvointikertomuksen sisältöä. Tämä syvempi perehtyminen ei ole kuitenkaan tämän tutkielman puitteissa tarkoituksenmukaista. Seuraavassa käydään läpi monitoimijaisen yhteistyön tila kriteeri kerrallaan. Luvun lopussa tarkastellaan nykytilan kokonaisuutta.

Kriteerejä tarkasteltaessa on jouduttu käymään harkintaa sen välillä, että kuuluko kunta ylemmälle vai alemmalle kypsyystasolle. Tässä harkinnassa on katsottu kokonaiskuva. Esimerkiksi se, että toimijat on tunnistettu ei riitä viemään kuntaa ylemmälle kypsyystasolle, mikäli toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä ei ole tuotu esille. Harkinnassa on myös vaikuttanut tutkijan omat kokemukset ja käsitykset siitä, mitä monitoimijuus on käytännön tasolla.

5.1. Yhteistyöhön osallistuminen

Tämä kriteeri tarkistelee yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden osalta huomiota kiinnitetään siihen, ketä toimijaverkostoon kuuluu ja kuinka paljon heitä osallistetaan muussa työssä. Suurin osa kunnista toimii joko vakiintuva -tasolla tai rakentuva -tasolla. Sodankylän voidaan katsoa toimivan syventyvä -tasolla. Muutama kunta jäi käynnistyvä -tasolle tämän kriteerin osalta. Osuudet on kuvattu kaaviossa 1.

Kriteerin tarkastelussa leimallista on, että kertomusosiossa tuodaan esille vaihtelevalla tavalla sitä, mitkä toimijat ovat olleet mukana raportointikaudella yhteistyössä. Hyvinvointisuunnitelmaosiossa vuorostaan tuodaan esille usein laajasti eri toimijoita, joita

kunnan alueella toimii ja, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Tämän eron voidaan katsoa johtuvan siitä, että kertomukseen ei ole tuotu esille niitä projekteja tai tavoitteita, jotka eivät ole onnistuneet tai toteutuneet siinä määrin, missä ideoita viedään suunnitelmaan.



Kaavio 1 Yhteistyöhön osallistuminen

Poikkihallinnollisuus tunnustetaan teemana kaikissa kertomuksissa ja se on yleisin yhteistyön tapa, jota kunnat toteuttavat. Poikkihallinnollisuutta voidaan myös pitää monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn kivijalkana. On mahdotonta toteuttaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä, mikäli kunnan sisällä ei toteuteta yhteistyötä eri hallinnonalojen kesken. Yleisin tapa, jolla monitoimijuutta voidaan nähdä hyvinvointikertomuksissa, on katsoa hyvinvointityöryhmän kokoonpanoa. Hyvinvointityöryhmä on kokoonpano, joka useissa tapauksissa vastaa hyvinvointikertomustyöstä. Työhön kuuluu tietojen kerääminen ja sen jalostaminen kertomuksiksi.

”Poikkihallinnollista hyvinvointityötä koordinoi Rovaniemen kaupungin hyvinvointiryhmä, jossa on edustajia kaikilta kaupungin toimialoilta, sekä mukaan pyydetään tarvittaessa myös muita toimijoita kuten poliisin tai järjestöjen edustajia.”
(Rovaniemen kaupunki.)

”Hyvinvointikertomuksen koordinoivastuu on Sodankylän kunnassa hallintopalveluissa, jossa koordinoivaa työtä on tehnyt osa-aikainen

hyvinvointikoordinaattori vuoden 2021 alusta. Kunnan johtoryhmä toimii hyvinvointikertomustyön ohjausryhmänä.” (Sodankylän kunta.)

Esimerkeistä voidaan tunnistaa se, että poikkihallinnollisuus nähdään jo valmisteluvaiheessa tärkeänä teemana ja sen voidaan tätä kautta nähdä jalkautuvan myös käytännön hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työhön. Poikkihallinnollisuutta ajateltaessa on kuitenkin tärkeää tunnistaa se, että kunnan koko vaikuttaa osaltaan myös yhteistyömahdollisuuksiin kunnan sisällä. Pienissä kunnissa yhden viranhaltijan pöydällä voi olla useampia rooleja samanaikaisesti. Poikkihallinnollisuus kulkee kuitenkin mukana kaikilla kypsyystasoilla toiminnassa mukana.

Kypsyystasojen välillä saadaan eroja, kun tarkastellaan yhteistyön ulottumista kunnan hallinnonalojen ulkopuolelle. Tarkastellaan siis toimijaverkostoa, jonka yhteistyö käsittää. Käynnistyvä -tasolla huomataan, että yhteistä on se, että tunnistetaan tarve kehittää toimintaa.

”Matalan kynnyksen toimintojen kehittäminen osallistamalla kuntalaiset.”
(Keminmaa.)

Käynnistyvä -tasolla on tunnistettu toimijat, mutta heidän osallistaminen on vaatimatonta tai sitä ei kerrota. Tasolla tunnistetaan, että kunnan alueella on erilaisia toimijoita, kuten järjestöjä tai hyvinvointialue, mutta heidän kanssansa tehtävää yhteistyötä ei avata. Kertomuksissa korostuu se, että näiden toimijoiden tekemä työ on tunnistettu tärkeäksi kunnassa, mutta toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä ei ole tuotu esille.

Rakentuva -tasolla on tunnistettu se, että kunta on osallisena esimerkiksi erilaisissa hankkeissa tai projekteissa, joita sen alueella tapahtuu. Monessa tapauksessa näissä projekteissa osapuolina ovat kunnan lisäksi hyvinvointialue ja alueen järjestöt. Kuitenkin yhteistyön määrä ja laatu jäävät näissä hankkeissa epäselväksi.

”Eläkeliitto on aktiivinen kunnan toimija. - - MLL ry täydentää toiminnallaan kunnan tarjoamia palveluita lapsiperheille ja nuorille. Yhdistys toteuttaa yhteistyössä kunnan kanssa Terhoperhekerhoa.” (Pelkosenniemen kunta.)

Esimerkki korostaa sitä, että saman kunnan alueella tapahtuva järjestöyhteistyö on monitasoista. MLL ry:n kanssa tehtävä yhteistyö on selkeä kumppanuus, jossa toimijat toimivat yhdessä. Eläkeliiton osalta tulee kuitenkin vain ilmi se, että järjestö on aktiivinen toimija.

Rakentuva -tasolla on monessa tapauksessa myös tunnistettu selkeä kehittämistarve toiminnassa. Kehittämistarpeen tunnistaminen on nostanut kunnan kypsyystasoa, mikäli samalla on osattu kuvata myös jo olemassa olevaa yhteistyötä tai toimijakentän laajuutta.

Vakiintuva –ja syventyvä -tasoilla ilmenee se, että kunnat tunnistavat erilaisten toimijoiden tärkeyden laajasti ja nämä toimijat osataan nimetä selkeästi. Kunta voi asemoida itsensä selkeästi tässä toimijakentässä tai tunnistaa oman roolinsa suhteessa eri toimijoihin yhteistyötä tehdessä. Tämä roolin tunnistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi fasilitoivaa roolia tai selkeästi asemoitua vetovastuuta, tietystä projektista.

”Kolmannen sektorin toimintaa eri urheilutoimissa - - on tuettu ja tarjottu tiloja toiminnalle.” (Kolarin kunta.)

Tässä esimerkissä Kolari on ottanut fasilitoivan roolin yhteistyössä, mahdollistaen kolmannen sektorin toimijoiden tuottaa palveluja kuntalaisille.

Vakiintuva -tasolla kunnat tunnistavat myös sen, millaista yhteistyön on oltava. Useassa tapauksessa on tunnistettu se, että yhteistyön on oltava tiivistä. Samalla on tunnistettu se, että yhteistyön ei tarvitse olla aina keskinäiseen kumppanuuteen perustuvaa, vaan yhteistyötä voidaan tehdä myös verkostossa ja verkostoa voidaan käyttää hyväksi eri tavoin. Askeleessa vakiintuva -tason ja syventyvä -tason välillä kunta tunnistaa selkeät hyvinvoinnin ja terveyden

edistämisen työn kehityskohdat, joihin on vastattava monitoimijuudella, koska kunnan omat resurssit eivät ole riittäviä.

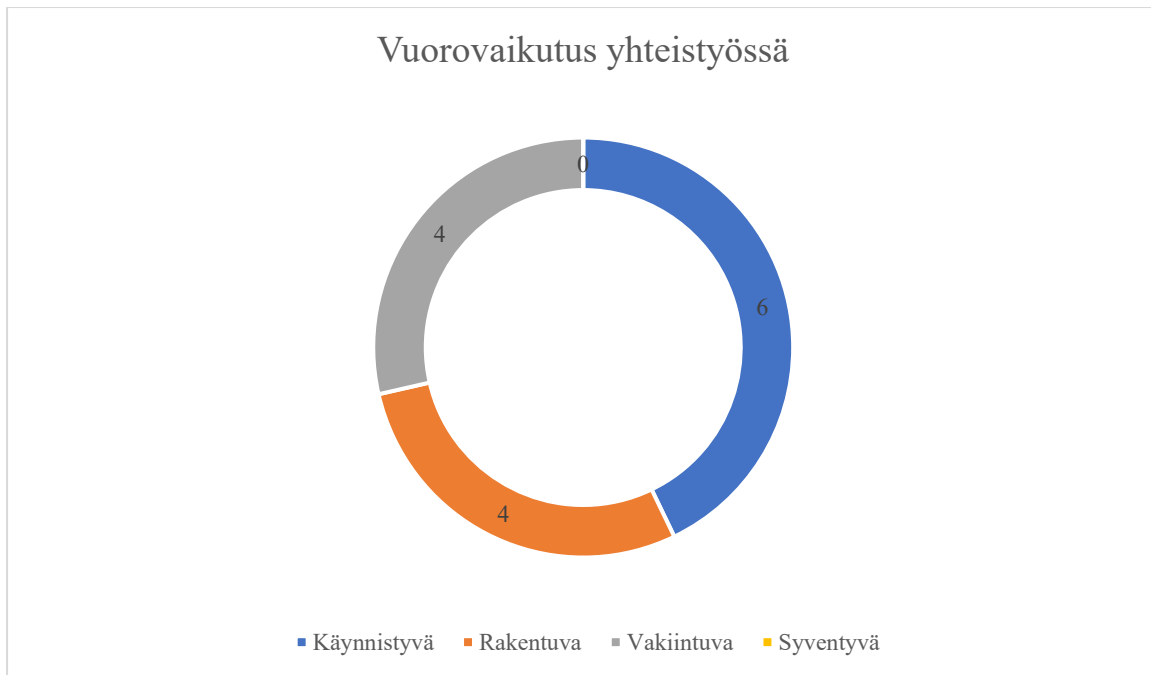
”Kouluterveyskyselyn perusteella Sodankylässä kunnan eri toimijat yhdessä hyvinvointialueen, järjestöjen, srk ja muiden toimijoiden tulisi tulevina vuosina kohdistaa yhteiset resurssit ja toimenpiteet lasten ja nuorten liikunnan ja osallisuuden lisäämiseen.” (Sodankylän kunta.)

Kolmannen sektorin toimijat ovat yleisesti tunnustettu tärkeäksi toimijaksi, kun pohditaan tätä kriteeriä. Usealla kunnalla on käynnissä projekteja tai hankkeita, joissa kolmannen sektorin toimijat ovat mukana. Toisaalta näissä hankkeissa on osallisina myös paljon oppilaitoksia, kuten yliopistoja ja ammattikouluja. Voidaan ajatella, että kunnat toteuttavat hankkeissa merkittävää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, mutta sillä ei ole merkittävää vaikutusta määritettäessä kypsyystasoa, koska hyvinvointikertomuksista ei ilmene millaista hankkeissa ja projekteissa tehtävä yhteistyö on eri toimijoiden kesken.

Muita julkisia organisaatioita tunnustettiin yhteistyötoimijoiksi vähän. Vaikka kertomusten kirjoittamishetkellä hyvinvointialueet eivät olleet vielä aloittaneet toimintaansa, oli niiden aloittaminen jo tiedossa. Seurakunnat vuorostaan nähtiin monessa yhteydessä tärkeänä yhteistyökumppanina, kenen kanssa tehdään ja tulisi tehdä yhteistyötä.

5.2. Vuorovaikutus yhteistyössä

Vuorovaikutusta tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeää huomata, että kokonaisuutta tarkistellaan strategia- asiakirjoista, joihin harvoin kirjoitetaan auki niitä rakenteita, joilla yhteistyötä toteutetaan. Tässä kriteerissä oli korostuvaa se, että vuorovaikutusta ei osattu juurikaan ilmaista. Yksikään kunnista ei yllä syventyvä -tasolle tässä kriteerissä ja painotus on käynnistyvä- ja rakentuva -tasoilla.



Kaavio 2 Vuorovaikutus yhteistyössä

Kriteeriä tarkasteltaessa on kiinnitetty huomiota siihen, miten eri vuorovaikusrhymiä ja -rakenteita on kuvattu kertomuksessa. Näin ollen kriteerin arvioinnissa nojataan myös yhteistyö rakenteet -kriteeriin. Arviointiin on vaikuttanut ryhmien mahdollinen toimintatavan kuvaus tai ryhmän tapaamisten säännöllisyys. Korottavana tekijänä on harkintatilanteissa käytetty myös mahdollista vuorovaikutuksen puutteen tunnistamista ja merkitsemistä kehittämiskohdaksi. On hyvä tunnistaa se, että vuorovaikutuksen kuvaaminen strategia-asiakirjassa ole yksinkertaista, vaan vuorovaikutuksen arviointiin vaaditaan ymmärrys myös käytännön työstä. Kriteeriä tarkastellessa on kiinnitetty huomioita myös osallisuuden tunnistamiseen. Osallisuus nähdään monesti tärkeänä asiana ja se korostaa mielestäni myös vuorovaikutusta.

Vuorovaikutuksen sanoittaminen kertomuksissa oli hyvin haasteellista monilta osin. Merkittävä vuorovaikutukseen liittyvä tunnistettu elementti oli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työryhmä. Tämän ryhmän funktio vain vaihteli jonkin verran. Toisissa kunnissa ryhmän tehtävänä oli vain valmistella hyvinvointikertomus. Toisaalta ryhmän tehtävänä saattoi olla koordinoita koko kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen. Ryhmän funktiolla oli havaittavissa korrelaatio siihen, kuinka laajasti eri toimijat olivat ryhmässä osallisina. Valmistelu -funktioilla varustettu ryhmä koostui lähinnä kunnan omista viranhaltijoista ja

luottamushenkilöistä. Koordinaatiota tekevässä ryhmässä oli todennäköisemmin osallistettu myös kunnan ulkopuolisia toimijoita, joiden kanssa kunta tekee yhteistyötä.

”Hyvinvointityöryhmässä on mukana kunnan eri hallinnonalojen edustajia, luottamushenkilöitä sekä järjestöjen ja seurakunnan edustajia.” (Posion kunta.)

”Hyvinvointikertomuksen vastuutaho on kunnan johtoryhmä. Hyvinvointikertomuksen valmistelua on ohjannut hyvinvoinnin kehittämisen työryhmä.” (Ylitornion kunta.)

Käynnistyvä -tasoa kriteerissä määrittä useampi asia. Selkein asia, jonka kertomuksista pystyi tunnistamaan, oli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työryhmä. Kuitenkin käynnistyvä -tasolla nämä ryhmät tuotiin esille nimenomaisesti hyvinvointikertomusta valmistelevalle työryhmälle. Ryhmissä oli moniammatillinen edustus kuntaorganisaation sisäältä. Tämän yhteistyön sanoittaminen oli myös hyvin alkavalla tasolla. Kertomuksissa ei osattu tuoda esille sitä, kuinka nämä ryhmät vuorovaikuttavat muiden toimijoiden kanssa.

Monelta osin käynnistyvä -tasolla kunnissa oli kuitenkin tunnistettu vuorovaikutuksen ja yhteistyön tärkeys. Monet kunnat olivat tunnistaneet myös sen, että vuorovaikutusta on tärkeää kehittää, jotta toiminta voi kehittyä. Vuorovaikutuksen tärkeyden tunnistamisessa on kiinnitetty huomioita, että onko kertomukseen nostettu esille vuorovaikutusta vaativia rakenteita. Näiden rakenteiden tarkasteluun kuitenkin kiinnitetään huomioita tarkemmin yhteistyö rakenteet -kriteerissä.

Rakentuva -tasolla kertomuksissa tuotiin esille erilaisia rakenteita, joissa vuorovaikutuksen voidaan katsoa tapahtuvan. Näiden rakenteiden voidaan nähdä tukevan sitä, että kunta ja sen yhteistyö kumppanit tiedottavat toisiaan säännöllisesti. Merkittävin ero alempaan kypsyystasoon tulee siinä, että vuorovaikutusta ja osallistamista osataan tuoda esille, kun alemmalla tasolla puhutaan lähtökohtaisesti rakenteista, joissa vuorovaikutusta voidaan katsoa tapahtuvan.

” Toimijat osallistuvat säännöllisesti yhdistysfoorumiin, joka on suunnattu kaikille kunnan järjestöille.” (Muonion kunta.)

Esimerkistä voidaan havaita, että kunnalla on selkeä vuorovaikutusrakenne, joka kokoontuu säännöllisesti. Samalla rakentuva -tasolle kuntia on nostettu, mikäli ne ovat pystyneet kuvaamaan erilaisia vuorovaikutusrakenteita, joita muut toimijat toteuttavat. Tämä nosto on vaatinut kuitenkin sen, että kunta on tunnistanut kehityskohdaksi oman roolin kasvattamisen.

Vakiintuva -tasolla kunta on pystynyt ansiokkaasti kuvaamaan rakenteiden toimintaa sekä, miten yhteistyörakenteissa ilmenee vuorovaikutus.

”Posion kunta tekee seutukunnallista yhteistyötä Itä-Lapin seutukunnan kuntien kesken kuntalaisten hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseksi. Kunnalla on edustus Hyvinvointityöryhmässä ja Elinkeinotiimissä. Hyvinvointityöryhmän tehtävänä on edistää kuntalaisten hyvinvointia ja elinvoimaa sekä osallistaa kuntalaisia ja etenkin nuoria vaikuttamaan niihin liittyvissä asioissa.” (Posion kunta.)

Esimerkki korostaa sitä, kuinka kunta asettuu sulavasti osaksi toimijakenttää, jossa kunta toimii vuorovaikutteisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Samalla vuorovaikutuksen voidaan katsoa olevan suunnitelmallista, koska kunta on tietoisesti asettanut itsensä rakenteisiin mukaan.

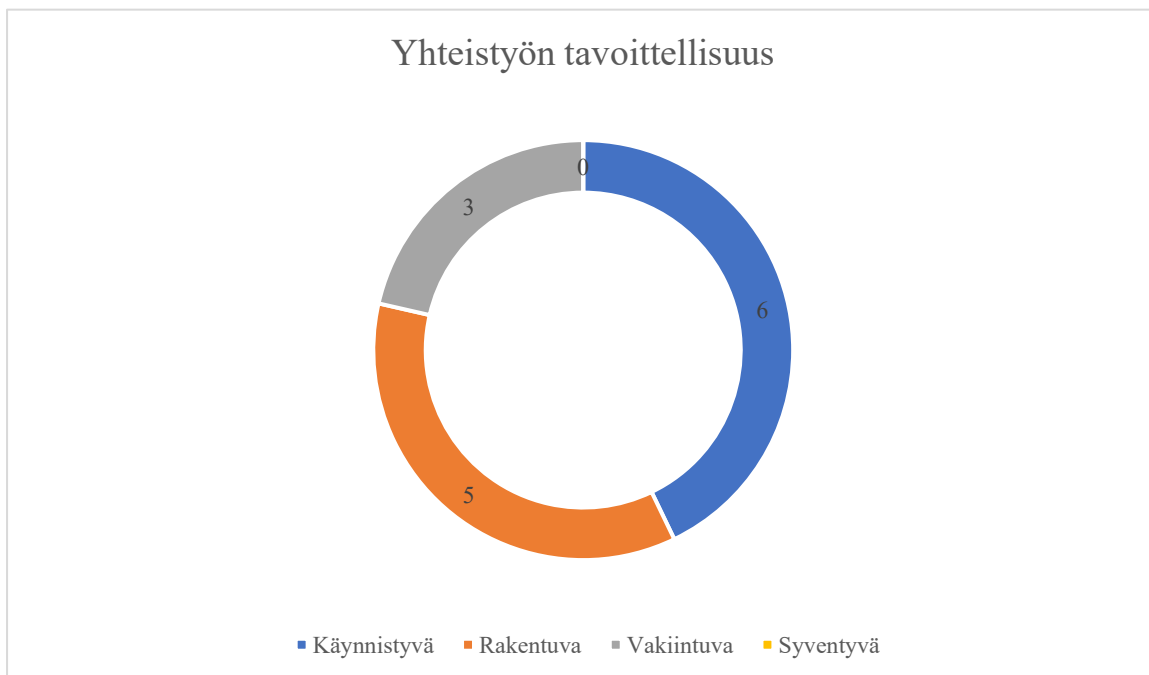
Toisaalta samalla kunta on osannut osallistaa laajasti koko toimijakenttää sekä tuoda osallistamisen esille, joka tukee hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä. Tämä aktiivinen toimijakentän osallistaminen näkyy esimerkiksi aktiivisena verkostojen käyttämisestä osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä.

”Kunnan johtoryhmä toimii hyvinvointikertomustyön ohjausryhmänä. Vuoden 2023 alusta hyvinvointityön koordinaativastuu siirtyy hyvinvointi- ja sivistyslautakunnalle. Tärkeää on palauttaa aikaisemmin toimineet hyvinvointityön edistämisen rakenteet mm. kunnan poikkihallinnollinen hyvinvointityöryhmä sekä pari kertaa vuodessa kokoontuva laajempi hyvinvointifoorumi.” (Sodankylän kunta.)

”Kunta on allekirjoittanut puitesopimuksen Järjestökeskus Kitisen kanssa järjestöyhteistyön edistämiseksi. - - Eri kohderyhmille on annettu mahdollisuuksia suunnitelmatyöhön osallistumiseen.” (Sodankylän kunta.)

5.3. Yhteistyön tavoitteellisuus

Yhteistyön tavoitteellisuus -kriteeri vaikuttaa vuorovaikutus -kriteerin tavoin heikolta. Lähes kaikki kunnat asettuvat kahdelle alimmalle tasolle ja yksikään kunta ei asetu syventyvälle tasolle. Kriteerin tarkistelussa on kiinnitettävä huomioita siihen, että tavoitteita yhteistyölle ei juurikaan osata kirjata auki. Monilla kunnilla on kuitenkin hankkeita, joissa on väistämättä tavoitteita hankkeille ja sitä kautta yhteistyölle. Kuitenkaan näille ei ole annettu kriteeriä tarkasteltaessa painoarvoa, koska hankkeisiin asettuvia yhteistyön tavoitteita ei ole kirjattu auki hyvinvointikertomuksiin.



Kaavio 3 Yhteistyön tavoitteellisuus

Kriteeriä tarkasteltaessa on kiinnitetty erityisesti huomioita siihen, onko hyvinvoinnin edistämisen tavoitteita asetettu. Koska hyvinvoinnin edistämisen tavoitteet eivät kerro suoraan yhteistyön tavoitteita, tavoitteiden saavuttamiseksi nimettyihin toimijoihin on kiinnitetty myös huomiota. Toisin sanoen analyysissä on katsottu, että yhteistyölle on asetettu tavoitteita, mikäli hyvinvoinnin edistämisen tavoitteille on pystytty nimeämään toteuttamisen osapuolet. Kypsyystasojen välille tehtävässä asettamisessa on lisäksi kiinnitetty huomioita siihen, miten

näiden tavoitteiden toteuttamista on tarkisteltu. Vahva viittaaminen erityisohjelmaan (esim. lasten ja nuoreten hyvinvointikertomus) on katsottu kypsyystasoa korottavana tekijänä.

Käynnistytvä -tasolla korostuu se, että kunnat ovat nimenneet hyvinvoinnin edistämisen tavoitteet, mutta tavoitteissa ei ilmene yhteistyö millään tavalla. Yhteistyön tavoitteiden ilmenemisen puute on merkittävä asia tässä kriteerissä, koska tavoitteiden asettaminen on hyvinvointikertomuksessa oleellinen osa suunnitelmaosiota. Käynnistytvä -tasolla korostuu se, että kunta ei ole osannut asemoida itseään ja muita toimijoita suhteessa tavoitteisiin. Esimerkiksi Keminmaan kunta on suunnitelmaosiossa nimennyt tavoitteet ja resurssit selkeästi. Kuitenkaan resurssien kohdalla ei oikeastaan ilmene se, miten ne suhteutuvat tavoitteisiin tai miten niissä ilmenee yhteistyön toteuttaminen.

”Toteutetaan hanketyötä lasten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. - - Yhteistyö järjestöjen kanssa.” (Keminmaan kunta.)

Toisaalta kunnassa on voitu myös tunnistaa se, että monitoimijuus ja yhteistyö ei ole kunnassa toteutunut ja se on asetettu kehityskohteeksi. Tämä tunnistaminen ei kutienkaan nosta kuntaa rakentuva -tasolle, koska kunta on tunnistanut yhteistyön puuttumisen, joka samalla tarkoittaa sitä, että yhteistyölle ei myöskään voi olla tavoitteita.

” Hyvinvointityön kumppanuudet muiden toimijoiden kanssa ovat Torniossa olleet viime vuosina kehittämisen kohteena.” (Tornion kaupunki.)

Rakentuva -tasolla ilmenee kaksi tasoa. Ensimmäisellä tasolla kunnat ovat nimenneet selkeästi hyvinvoinnin edistämisen tavoitteita sekä asettaneet vastuut näiden tavoitteiden edistämiseksi. Toisella tasolla korostuu se, että tavoitteita hyvinvoinnin edistämiseksi ei ole tuotu välttämättä selkeästi esille. Kuitenkin eri toimijat ovat tunnistettavissa ja voidaan katsoa, että vahva viittaaminen erillisohjelmiin nostaa kypsyystasoa käynnistytvä -tasoa korkeammalle.

Ensimmäisellä tasolla kunnan tavoitteet hyvinvoinnin edistämisen työhön on tuotu selvästi esille ja samalla on esitetty selkeästi vastuutahot, samalla on pystytty esittämään, miten nämä tavoitteet sitoutuvat yhteistyöhön.

”5.1. Kunnanhallitus - - Järjestö- ja yritysyhteistyö kehittäminen - - Verkostomaisen yhteistyön lisääminen muiden toimijoiden kanssa.” (Sallan kunta.)

Esimerkki tuo esille ansiokkaasti se, kuinka yhteistyötä tulee kehittää ja siihen on nimetty keinot. Kuitenkin tavoitteiden roolittaminen ei selkene sen enempää. Samalla avoimeksi jää myös se, kuinka muut toimijat osallistuvat yhteistyön tavoitteiden asettamiseen, kun vastuu tahoksi on nimetty ainoastaan kunnanhallitus.

Toisella tasolla vuorostaan esiintyy se, että kunta ei ole pystynyt esittämään selkeästi tavoitteita, jotka sitoutuvat yhteistyöhön. Kuitenkin kunta pystyy esittämään selkeästi sen, että tavoitteet sitoutuvat erilaisiin erillisohjelmiin, kuten kuntastrategiaan.

”Hyvinvointia edistäviä erillisohjelmia ja niihin sisältyviä käytännön toimenpiteitä. Ohjelmiin on kuvattu ja kirjattu konkreettiset teot, joilla edistetään päämäärien toteuttamista kunkin kohderyhmän tai aihealueen kokonaisuudessa. Ohjelmat voivat edistää ja läpileikata useaa hyvinvointitavoitetta.” (Rovaniemen kaupunki.)

On huomattava, että toisella tasolla kypsyystason asettaminen, vaatii kokonaisuuden ymmärryksen. Kokonaisuuden ymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että hyvinvointikertomusta tarkasteltaessa pystytään toteamaan kunnalla olevan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteita, jotka samalla sitoutuvat yhteistyön tavoitteisiin.

Vakiintuva -tasolla tavoitteet sekä niiden osapuolet on tuotu selkeästi esille. Verrattuna rakentuva -tasolle tavoitteiden nimittämisprosessia on avattu ja hyvinvointikertomuksesta voidaan tehdä selkeä tulkinta siitä, että tavoitteet on asetettu monitoimijaisesti. Tavoitteiden asettamisprosessia on tarkasteltu yhdessä yhteistyön rakenteet -kriteerin kanssa, joka avaa monitoimijaisen yhteistyön rakenteita kunnissa.

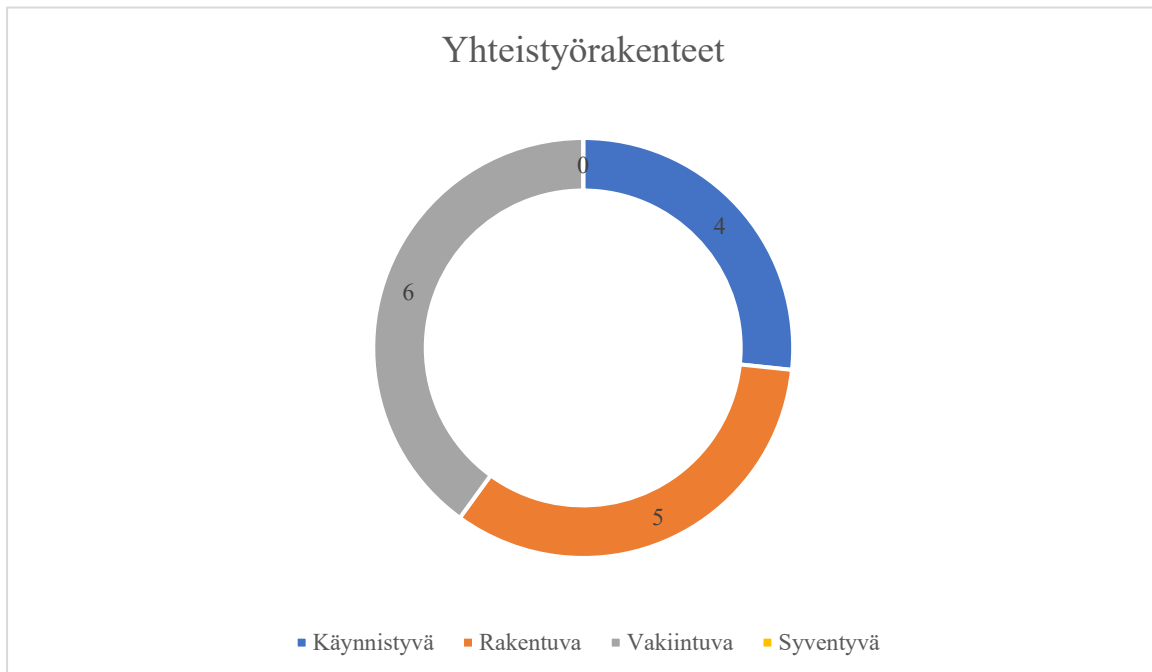
”Hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelemiseksi järjestettiin työpaja 15.3.2022. - - Työpajassa olivat edustettuina kunnan kaikki toimialat, Ruokapalvelu liikelaitos, luottamushenkilöt, nuorisovaltuusto, vanhus- ja vammaisneuvostot, Inarin seurakunta, Ivalon helluntaiseurakunta, Lapin pelastuslaitos sekä yhdistyksistä Saariselän kyläyhdistys ry, Inarin-Utsjoen Kuuloyhdistys ry ja Ivalon Eläkeläiset ry.” (Inarin kunta.)

Esimerkistä voidaan havaita, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteita on asetettu monitoimijaisella ryhmällä. Tämän tutkimuksen valossa voidaan samalla tehdä päätelmä, että myös yhteistyölle asetetaan tavoitteita. Monessa tapauksessa yksittäisten toimenpiteiden yhteistyöosapuolet on esitetty erikseen, kun kertomuksessa on käyty läpi aiemman suunnitelman tavoitteiden toteumaa sekä asetettu uusia tavoitteita.

5.4. Yhteistyön rakenteet

Kriteeri nivoutuu yhteen vuorovaikutus yhteistyössä -kriteerin kanssa. Monesti tilanteessa, jossa on vuorovaikutusta, on myös yhteistyörakenne. Kuitenkin näiden kahden kriteerin välissä on selkeä ero. Analyysissä rakenteiden tarkastelussa on kiinnitetty ainoastaan huomioita rakenteiden ilmenemiseen. Syvempää analyysiä tehtäessä tulisi tarkastella myös sitä, kuinka

yhteistyörakenne toimii. Kuitenkaan se ei ole kriteerikohtaista arviointia tehtäessä, varsinkaan tarkasteltaessa ainoastaan rakenteita.



Kaavio 4 Yhteistyörakenteet

Tässä kriteerissä kunnat jakautuivat hyvin tasaisesti kolmelle kypsyystasolle. Kuitenkaan yksikään kunta ei yllä syventyvä -tasolle. Kriteeri kuvaa myös hyvin sitä, että toimivien rakenteiden luominen ei ole kiinni kunnan koosta. Tässä kriteerissä pienet kunnat menestyivät vahvasti. Voidaan nähdä, että pieni kunta toimii dynaamisemmin ja matala hierarkia mahdollistaa toimivien ja leikkaavien rakenteiden luomisen. Toisaalta pieni koko voi aiheuttaa myös sen, että rakenteita ei synny tai ainakaan niitä ei tuoda esille hyvinvointikertomuksessa. Yleisesti kriteeristä voidaan sanoa se, että kunnat ovat tunnistanee erilaisten vuorovaikutus rakenteiden tärkeyden, mutta niiden toteutus jää vaihtelevaksi.

Käynnistyvä -tasolla yhteistyön rakenteita ei ole nimetty. Lähes kaikki kunnat ovat nimenneet hyvinvoinnin edistämisestä vastaavan ryhmän, mutta analyysissä on katsottu, että ryhmän muodostuessa kunnan omista toimijoista se ei ilmennä monitoimijuutta. Kuitenkin tälle tasolle asettuvista kunnista osa on tunnistanut rakenteiden tärkeyden. Kuitenkaan näitä tärkeitä rakenteita ei ole osattu tuoda esille. Rakenteiden tärkeyden tunnistamisesta kertoo esimerkiksi se, että kunnat aikovat ottaa käyttöön toimintamalleja.

”Lapin hyvinvointialueen myötä kunnan tavoitteena on lähivuosina ottaa käyttöön erilaisia ennaltaehkäiseviä ja varhaisenpuuttumisen toimintamalleja.” (Sallan kunta.)

Salla toimii myös hyvänä esimerkkinä, kuinka kunnassa on tunnistettu monitoimijuuden ja rakenteiden tärkeys tässä toiminnassa.

”Kunnan tarjoamat palvelut rakentuvat osaavan henkilöstön ja kumppanuuksien varaan.” (Sallan kunta.)

Tämä monitoimijuuden ja sitä tukevien rakenteiden tärkeys on tunnistettu käynnistyvä -tasolla laajasti. Samalla kuitenkin haasteeksi muodostuu se, että näiden rakenteiden nostaminen hyvinvointikertomuksissa on puutteellista.

Käynnistyvä -tasolla on tunnistettavissa myös se, että rakenteita voidaan ajatella olevan, koska kunnat ovat voineet nimetä yksittäisiä toimia. Kuitenkaan yksittäisten toimien esille tuomisen ei voida katsoa tarkoittavan sitä, että yhteistyön rakenteet olisivat epävirallisia. Nämä tilanteet on nähty enemmän määrittelemättöminä rakenteina. Analyysissä on myös päädytty siihen, että kunnan oma hyvinvoinnin edistämisen työryhmä määrittää suoraan kypsyystasoa. Mikäli hyvinvoinnin edistämisen työryhmä muodostuu ainoastaan kunnan sisäisistä toimijoista se ei muodosta yhteistyön rakennetta.

Rakentuva -tasolla hyvinvointikertomuksesta ilmenee jonkin verran yhteistyörakenteita. Kunta on asetettu myös suoraan tälle tasolle, mikäli hyvinvoinnin edistämisen ryhmässä on edustajia myös kunnan ulkopuolelta. Tällöin on katsottu, että yhteistyölle on olemassa rakenne, mutta se vaatii vielä koordinaatiota sekä resurssien keskinäistä jakamista. Monessa kunnassa on myös nimetty henkilö, jonka vastuulla on toimia esimerkiksi yhteyshenkilönä kunnan ja järjestöjen välillä.

Rakentuva -tasolla yhteyshenkilön rooli rakenteena on katsottu, että se heijastaa analyysimallin kohtaa *yhteistyörakenteet ovat epävirallisia ja perustuvat yksilöiden välisiin ammatillisiin*

suhteisiin. Näin ollen kriteerissä ajatellaan, että yksittäinen henkilö, jolla mahdollisesti on koordinaatiovastuuta ei tee rakenteesta vielä vakiintuva -tason mukaista.

” Hyvinvointiohjaajan tehtävänä on mm. terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteiden toteuttaminen ja seuraaminen, eri ikäryhmien liikuttaminen ja osallistaminen sekä yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.” (Keminmaan kunta.)

Yksittäisen henkilön roolia yhteistyörakenteen ylläpitäjänä ei pidä vähätellä. Kuitenkaan mikäli rakenne muodostuu yksittäisen henkilön ympärille, ei voida katsoa, että sen koskevan koko kunnan toimintaa.

Rakentuva -tasolle asettuvat myös kunnat, jotka ovat pystyneet osoittamaan, että kunnassa on rakenteita, joissa toteutuu monitoimijuus. Tämän tapaisina rakenteina on pidetty esimerkiksi monitoimijaisia hankkeita, erilaisia yhdistys- ja kansalaisfoorumeita ja monitoimijaisia palvelupolkuja.

” Toimijat osallistuvat säännöllisesti yhdistysfoorumiin, joka on suunnattu kaikille kunnan järjestöille.” (Muonion kunta.)

” Kuntaan kehitetään liikuntaneuvonnan palveluketju, jonka avulla eri ikäiset kuntalaiset saavat tukea oman terveytensä hoitamiseen ja ylläpitämiseen moniammatillisen yhteistyön avulla.” (Keminmaan kunta.)

Yhteistyön rakenteiden tunnistamisessa haastavana tekijänä ilmenee se, mikäli kunta viittaa aktiivisesti erillisohjelmiin. Toisin kuin yhteistyön tavoitteellisuus -kriteerissä yhteistyörakenteet -kriteerissä vahva viittaaminen erillisohjelmiin ei ole ollut korottava tekijä, koska erillisohjelmiin viittaaminen hämärtää rakenteita hyvinvointikertomuksen valossa.

Vakiintuva -tasolla kunnat ovat tunnistaneet ja nimenneet rakenteet selvästi. Rakenteet on osattu nimetä selkeästi ja samalla tunnistetaan toiminnan kehittämisen tärkeys. Rakenteita on pystytty nimeämään useampia, jolloin voidaan sanoa yhteistyörakenteiden olevan määriteltyjä

ja kunnalla olevan yhteistyöverkosto. Tasolla on myös tunnistettu se, että hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on tärkeä sitoa osaksi koko kunnan strategista toimintaa, jotta se sidottua läpileikkaavaksi osaksi kunnan toimintaa.

Vakiintuva -tasolla korostuu merkittävästi hankkeiden merkitys monitoimijaisen yhteistyön rakenteena. Useilla kunnilla on sekä päättäneitä että käynnissä olevia hankkeita, joissa on osapuolina kunnan lisäksi useita erilaisia toimijoita erilaisilta sektoreilta. Hankkeiden merkitys vaihtelee kunnittain, mutta parhaimmillaan hankkeiden voidaan katsoa edesauttavan monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden kehittymistä samalla, kun ne toteuttavat itse monitoimijaista yhteistyötä.

” Perhekeskuskehittämisessä on tehty tiivistä yhteistyötä Tulevaisuuden sote-keskus Lapissa - hankkeen lapset, nuoret ja perheet -osion kanssa. - - Työn tuloksena on syntynyt muun muassa perhesosiaalityön palveluohjauksen malli. Kehittämistyö jatkuu ja sen tavoitteena on perhekeskuksen monialainen ja -kanavainen palveluohjaus.”
(Kemin kaupunki.)

Vakiintuva -tasolle sijoittuvat kunnat muodostavat hyvinvoinnin edistämisen työryhmän monitoimijaisesti.

” Poikkihallinnollisen ja säännöllisesti kokoontuvan hyvinvointityöryhmän kanssa. Hyvinvointityöryhmässä on mukana kunnan eri hallinnonalojen edustajia, luottamushenkilöitä sekä järjestöjen ja seurakunnan edustajia.” (Posion kaupunki.)

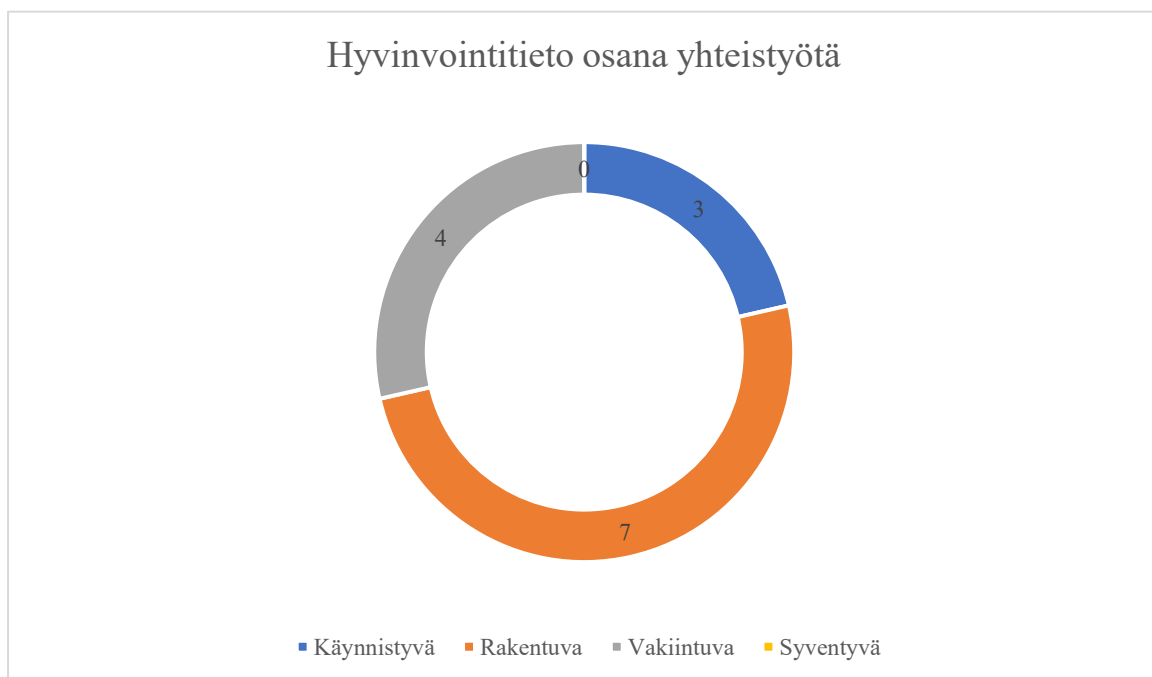
Monitoimijaisen työryhmän katsotaan luovan suoraan määritellyn rakenteen sekä verkoston, jonka avulla on mahdollista toteuttaa koordinaatiota hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä.

Vakiintuva -tasolla kunnat ovat pystyneet vahvojen rakenteiden lisäksi myös sitomaan hyvinvoinnin edistämisen työn osaksi kunnan kokonaisjohtamista.

Jotta vakiintuva -tasolla olevat kunnat ylttäisivät syventyvä -tasolle, tulisi niiden pystyä kuvaamaan laadukkaammin sitä, kuinka yhteistyörakenteet toimivat käytännössä. Jaetaanko rakenteissa systemaattisesti resursseja yhteistyöhön vai siiloutuuko resurssien käyttö. Samalla tulisi pystyä kuvaamaan sitä, kuinka tehokkaasti rakenteet kykenevät joustamaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä.

5.5. Hyvinvointitieto osana yhteistyötä

Hyvinvointitieto osana yhteistyötä -kriteeri oli alkuun kriteereistä se, jonka ajattelisi olevan kaikista vahvin kriteereistä. Erityisesti koska rakentuva -tasolle pääsemiseen riittää se, että tietoa kerättäisiin julkisista tietolähteistä ja tietopohjaa voidaan pitää suppeana. Voidaan ajatella että julkisten tietolähteiden käyttö ja niiden esille tuominen olisi helppoa. Kuitenkin kriteerin kypsyystaso jää keskimäärin vain rakentuva -tasolle.



Kaavio 5 Hyvinvointitieto osana yhteistyötä

Kriteerin arviointia voidaan pitää hyvin haastavana yhteistyön näkökulmasta, koska tiedon hyödyntämistä yhteistyön tukena on haastava tuoda esille. Erityisesti sen vuoksi, että hyvinvointikertomus ei lähtökohtaisesti keskity kuvaamaan yhteistyötä, vaikka yhteistyöllä ja monitoimijuudella on merkittävä rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä.

Arvioinnissa on siis keskitytty tarkastelemaan sitä, millaisen tietopohjan kertomus tuottaa monitoimijaiselle yhteistyölle. Kriteeriä arvioitaessa on käytetty apuna seuraavia apukysymyksiä, joilla kriteeriä on lähestytty:

- Mistä lähteistä tieto on kerätty?
- Ovatko tietolähteet julkisesti saatavilla?
- Muodostaako tieto millaisen tietopohjan?
- Onko omaa tiedon hankintaa?
- Voidaanko tiedon katsoa ohjaavan toimintaa?

Apukysymykset on johdettu kypsyysanalyysimallin kypsyystasojen sisällöstä.

Käynnistyvä -tasolla kertomuksissa ei ole tuotu käytettyä tietopohjaa esille käytännössä ollenkaan. Yleisin viitattu tieto oli HYTE-kerroin, joka on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valtionosuuden lisäosa. Käynnistyvä -tasolla HYTE-kertoimen kuitenkin vain viitattiin, eikä sen käyttöä ole hyödynnetty. Näin ollen voidaan katsoa, että yhteistyölle ei ole olemassa tietopohjaa, joka olisi osana yhteistyön toteuttamista. Kertomuksista ilmenee, että toimintaa mitataan jollain indikaattoreilla, mutta näiden indikaattoreiden tuottamaa tietoa ei ole tuotu esille.

” Jokaisessa ikäryhmässä indikaattorit kuvaavat seuraavien asioiden kehitystä. - - Ikäryhmän hyvinvoinnin kehityksestä on laadittu indikaattoreiden pohjalta yhteenveto.” (Keminmaan kunta.)

Toisaalta kerättyyn ja käytettyyn tietoon on voitu viitata ainoastaan yleisellä tasolla, jolloin tieto, sen laajuus ja sen luoma tietopohja jää pimentoon.

” Molempiin työpajoihin osallistui n.30-40 henkilöä. Työpajoista kerätyn materiaalin pohjalta koostettu luonnos hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelmaksi käsiteltiin hyvinvointiryhmässä.” (Rovaniemen kaupunki.)

Rakentuva -tasolla käytetyt tietolähteet on tuotu esille ja samalla ne ovat lähtökohtaisesti julkisista lähteistä kerättyä tietoa. Yleisimmät esille nousevat tietolähteet, joita kunnat

käyttävät ovat HYTE-kerroin, TEAviisari, Sotkanet sekä Tilastokeskuksen tuottamat erilaiset tiedot. Useissa tapauksissa tiedon lähteenä viitataan myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen. Analyysissä on siis katsottu, että useamman kuin yhden julkisen tietolähteen käyttö sijoittaa kunnan suoraan rakentuva -tasolle, koska voidaan katsoa, että tietoa kerätään julkista lähteistä ja se muodostaa suppean tietopohjan.

”Hyvinvointi- ja turvallisuuskertomus perustuu sähköisen hyvinvointikertomuksen indikaattoritietoihin <https://www.hyvinvointikertomus.fi>. Lisäksi tietolähteenä on käytetty Tilastokeskuksen väestötilastoja, StatFin-tilastopalvelun tilastoja, Lapin ELY-keskuksen työllisyystilastoja, Sotkanet.fi -palvelun tilastoja, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ylläpitämää terveyden edistämisen vertailutietojärjestelmää (TEAviisari) ja kaupungin omia tilastoja.” (Kemi.)

Erityisesti kunnat tuovat esille erilaisten grafiikoiden avulla Tilastokeskuksen sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottamaa tietoa. Tämä tieto on esimerkiksi kunnan väestörakennetta kuvaavia lukuja, kouluterveyskyselystä saatavaa tietoa, velkakantaa, työttömyyttä ja sairastavuutta. Tasolle asettuvista kunnista näin tekevät esimerkiksi Salla, Tornio ja Kemi. Tasolla on kuitenkin haasteita tämän tiedon jalostamisessa. Useimmissa tapauksissa on tyydytty kuvaamaan tietoa lyhyellä selosteella siitä, mitä indikaattori kuvaa. Seuraavalle tasolle nousemiseen kunnilta vaadittaisiin se, että ne pystyisivät jalostamaan tietoa selvemmin.

Rakentuvalla -tasolla tietopohja määritellään suppeaksi. Usea kunta on tuonut laajasti erilaista indikaattoritietoa esille kertomukseen, mitä tulee pitää hyvänä asiana. Analyysiä tehtäessä tietopohjan merkitystä tason määrittämisessä on jouduttu pohtimaan kohtalaisen paljon. Kuitenkaan laajaa tietopohjaa ei voida pitää korottavana tekijänä, mikäli käytettyä tietoa ei jalostettu. On katsottu, että yksittäin esille tuodut indikaattoritiedot ilman tiedon jalostamista tekevät tietopohjasta pirstaleista. Pirstaloituneen tiedon voidaan katsoa olevan merkityksellinen asia siinä, kuinka hyvin tietopohja on käytettävissä yhteistyöhön.

Syventyvä -tasolla ero rakentuva -tasolle syntyy siitä, miten kerättyä tietoa on käytetty. Syventyvä -tasolla osa kunnista on myös toteuttanut omaa tiedon keräämistä ja tätä tietoa on tuotu esille kertomuksessa. Lähtökohtaisesti käytetyt julkiset lähteet ovat samoja kuin rakentuva -tasolla.

5.6. Yhteistyön johtaminen

Tätä kriteeriä tarkasteltaessa korostui, kuinka vaikea kuntien oli esittää yhteistyön johtamisen tilaa. Analyysissä on kiinnitetty huomiota erityisesti siihen, pystyikö kunta asemoimaan itsensä selkeästi yhteistyön kentällä. Asemoinnin lisäksi tarkasteltiin sitä, kuinka pystyttiin tuomaan esille sitä, mitä johtaminen käytännössä oli. Yhteistyön johtaminen kriteerinä sitoutuu vahvasti yhteistyörakenteet -kriteeriin, koska toimivat rakenteet mahdollistavat yhteistyön johtamista.



Kaavio 6 Yhteistyön johtaminen

Kaaviosta 6 voidaan todeta, että enemmistö kunnista kuuluu käynnistyvä -tasolle, jossa johtajuus nähdään kokoavana ja valmistelevana. Samalla kumppanit monitoimijaiseen yhteistyöhön ovat vielä etsinnässä tai toimijoiden väliset suhteet ovat vielä luomistilassa. Käynnistyvä -tasolla korostuu se, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtamisessa ei tunnisteta yhteistyön johtamisen tarvetta. Tunnistettu johtamisrakenne on monen kunnan

kohdalla hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työryhmä. Työryhmä voidaan nähdä hyvänä työkaluna yhteistyön johtamiseen. Kuitenkin sen ei katsota edistävän yhteistyön johtamista, mikäli työryhmässä ei ole kunnan ulkopuolista edustusta. Tämä asia ilmenee myös yhteistyörakenteet -kriteerissä.

Käynnistyvä -tasolle asettuvilla kunnilla ilmenee myös se, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ei ajatella yksittäisenä kuntajohtamisen sektorina. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sidotaan osaksi kaikkea kuntajohtamista, tämä aiheuttaa haasteen tutkimuksen yhteydessä. Analyysissä on tulkittu, että koska hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtamista ei ole tuotu esille, ei voida katsoa, että johdettaisiin myöskään yhteistyötä.

”Hyvinvointikertomusta ja hyvinvointijohtamista ei nähdä erillisenä ”omana prosessinaan” vaan vuosikellon mukaiseen sekä valtuustokauden toimintaan suoraan kytkeytyvänä.” (Pelkosenniemen kunta.)

Kuitenkin on hyvä tunnistaa, että mikäli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työ on sidottu osaksi kokonaisjohtamista, todennäköisesti kunnassa toteutetaan myös yhteistyön johtamista, vaikka se ei hyvinvointikertomuksesta ilmene.

Toisaalta kypsyystasolla ilmenee johtamisen osalta myös useassa tapauksessa tilanne, jossa hyvinvointikertomuksen tavoite osiossa tuodaan selvästi esille vastuutahot toimenpiteille ja osataan tuoda näiden toimenpiteiden yhteistyökumppanit esille. Kuitenkaan tästä ei voida tehdä selvää tulkintaa johtamisesta ja, miten se asemoituu. Voidaan ajatella, että kunta johtaa yhteistyötä, koska sitä ei kuitenkaan ole tuotu esille joudutaan katsomaan, että johtajuus on valmistelevaa ja kokoavaa käynnistyvä -tason kriteerien mukaan. Kuitenkin siten, että kunnassa on tunnistettu yhteistyön osapuolet.

Rakentuva -tasolla kunnat ovat tunnistaneet selkeitä johtamismalleja sekä -prosesseja. Samalla tasolla on myös tunnistettu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden osapuolet, kuten myös käynnistyvä -tasolla. Rakentuva -tasolle asettuvilla kunnilla on kuitenkin tunnistettu johtamisessa selkeästi myös muita tasoja, joille ne erottuvat alemmasta tasosta.

Kunnat ovat osaltaan myös tuoneet selkeästi esille sen, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä ja sen toimenpiteitä linjataan myös muissa asiakirjoissa kuin hyvinvointikertomuksessa.

”Hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelman lisäksi kunnassa valmistellaan lakisääteisiä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen erillisohjelmia ja -suunnitelmia.” (Inarin kunta.)

Tällä katsotaan olevan yhteistyön johtamisen kannalta ero suhteessa siihen, että hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sidotaan kunnan kokonaisjohtamiseen. Erillisohjelmat ovat konkreettinen tapa täsmentää johtamista sekä yhteistyötä.

Rakentuva -tasolla kunta on myös selkeyttänyt omaa rooliaan siinä, miten yhteistyötä mahdollisesti johdetaan. Kunnat asemoivat itsensä ja roolissa suhteessa yhteistyökumppaneihin. Sen lisäksi, että kunta on voinut tunnistaa oman roolinsa, on se voinut tunnistaa myös yksittäisen viranhaltijan roolin yhteistyön johtamisessa sitouttavana tekijänä.

”Hyvinvointiohjaajan tehtävänä on mm. terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteiden toteuttaminen ja seuraaminen, eri ikäryhmien liikuttaminen ja osallistaminen sekä yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.” (Keminmaan kunta.)

”Poikkihallinnollista hyvinvointityötä koordinoi Rovaniemen kaupungin hyvinvointiryhmä, jossa on edustajia kaikilta kaupungin toimialoilta, sekä mukaan pyydetään tarvittaessa myös muita toimijoita.” (Rovaniemen kaupunki.)

Kriteerin tarkastelun kohdalla on tunnistettava haaste siinä, miten määritellä kokoavan johtajuuden sekä sitouttavan johtajuuden välillä. Analyysissä tämä ero on määritelty kriteerin tasojen toisen määritelmän perusteella eli onko tuotu esille, miten kunta roolittaa itsensä suhteessa yhteistyökumppaneihin.

Vakiintuva -tasolla olevat kunnat ovat tunnistaneet aiemmilla olevien tasojen lisäksi erityisesti sen, että yhteistyön johtamisen tulee olla koordinoivaa. Merkittävä ero rakentuva -tasolle

syntyy myös siitä, miten kunta on asemoinut oman roolinsa hyvinvoinnin ja terveyden monitoimijaisessa edistämisessä. Kunnan oman asemoinnin kohdalla korostuu se, miten kunnan oma rooli on esitetty. Vakiintuva -tasolla on osattu myös tunnistaa vuoropuhelun tärkeys yhteistyön osana. Tämä tunnistettu vuoropuhelu on katsottu tuottavan johtamiseen koordinaatiota, joka kannustaa osapuolia hoitamaan oman tonttinsa.

” Yhteistyö ja jatkuva vuoropuhelu yritysten, järjestöjen ja seurakunnan kanssa ovat erittäin tärkeitä hyvinvointityössä.” (Sodankylän kunta.)

Syventyvä – tasolle yltää yhteistyön johtamisen -kriteerissä Posio. Johtaminen on sidottu merkittävällä tavalla osaksi kokonaisuutta. Kokonaisuus ilmenee hyvinvointikertomuksessa selkeästi ja eri osapuolet sekä vastuut on pystytty esittämään selkeästi. Näin ollen johtamisen voidaan katsoa olevan mahdollistavaa sekä fasilitoivaa sekä muiden osaamisen esille tuomista.

” Hyvinvointi- ja turvallisuustyön koordinoinnista vastaa palvelujohtaja yhdessä poikkihallinnollisen ja säännöllisesti kokoontuvan hyvinvointityöryhmän kanssa. Hyvinvointityöryhmässä on mukana kunnan eri hallinnonalojen edustajia, luottamushenkilöitä sekä järjestöjen ja seurakunnan edustajia.” (Posion kunta.)

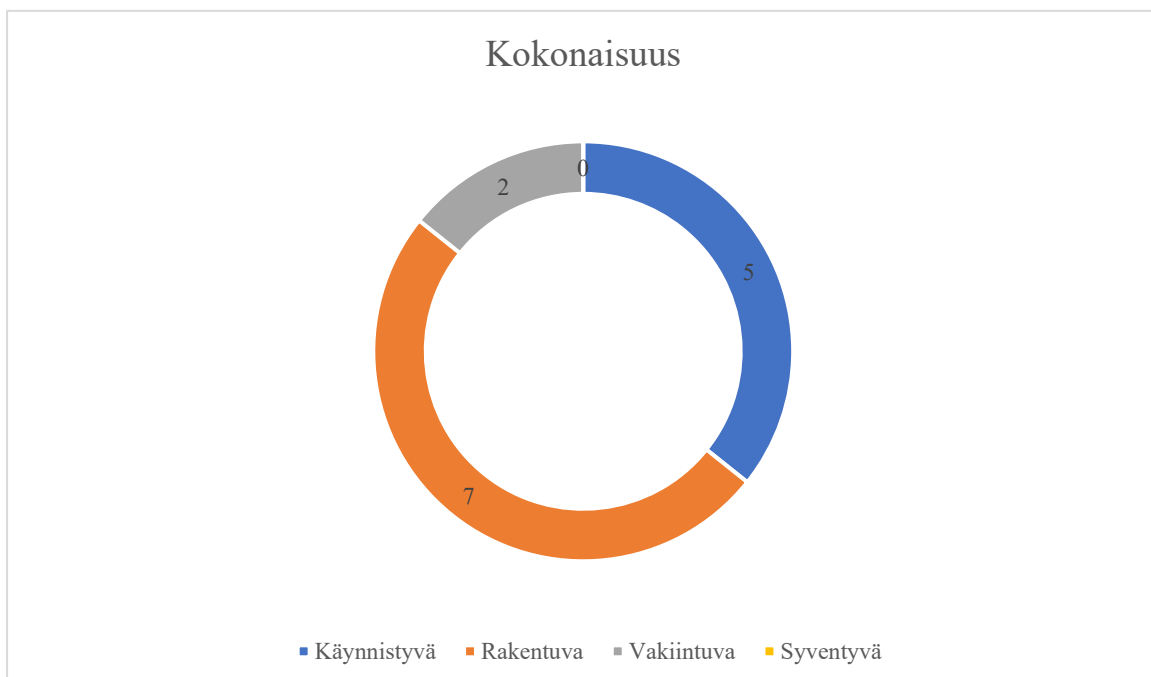
Edellä olevaa lainausta voidaan pitää hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka johtajuutta voidaan pitää fasilitoivana. Kunnan palvelujohtaja toimii yhteistyöverkoston johtajana, samalla verkosto käsittää laajasti kunnan eri toimijoita. Laajan ja säännöllisesti kokoontuvan verkoston voidaan katsoa olevan ansiokas esimerkki siitä, kuinka yhteistyötä on mahdollista johtaa kunnan puolesta.

Pohdittaessa johtamisen kokonaisuutta yhteistyön näkökulmasta voidaan katsoa, että kunta on pystynyt esittämään toimenpiteet selkeästi ja toimenpiteissä korostuu monella osaa yhteistyö. Samalla nämä yhteistyön osapuolet on esitetty selkeästi. Samalla myös mittareista on selkeästi luettavissa, miten yhteistyö on onnistunut. Voidaan tulkita, että onnistuneet toimenpiteet ovat olleet onnistuneen yhteistyön johtamisen ansioita osittain. Erityisesti useamman toimijan yhteisten toimenpiteiden toteutumisen voidaan katsoa heijastavan kriteerin kypsyystason

määritelmää mahdollistavasta ja fasilitoivasta johtamisesta, joka arvostaa muita ja nojaa heidän asiantuntemukseensa.

5.7. Yhteenveto ja kehittämistarpeet

Kunnat ovat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä eri vaiheissa, kun asiaa tarkastellaan monitoimijaisen yhteistyön kärjellä. Suurin osa kunnista asettuu kokonaisuutena kahdelle alimmalle kehitystasolle. Kunnat on tässä tutkimuksessa asetettu kokonaisuutena kypsyystasolle laskemalla kriteerien keskiarvot antamalla jokaiselle kypsyystasolle numeerinen arvo yhdestä (1) neljään (4) siten, että käynnistyvä -taso on saanut arvon yksi (1) ja syventyvä -taso on saanut arvoksi neljä (4). Monitoimijaisen yhteistyön tila kertomuksista tarkasteltuna on esitetty kaaviossa 7 sekä taulukossa 1. Tilanteissa, joissa keskiarvoa on jouduttu pyöristämään, on kiinnitetty huomiota yksittäisiin kriteereihin ja pohdittu niiden kautta kunnan kokonaistilannetta.



Kaavio 7 Hyvinvointikertomusten kokonaisuus

Kriteeri	Keskiarvo
Yhteistyöhön osallistuminen	2,2
Vuorovaikutus yhteistyössä	1,9
Yhteistyön tavoitteellisuus	1,8
Yhteistyörakenteet	2,3
Hyvinvointitieto osana yhteistyötä	1,8
Yhteistyön johtaminen	1,7

Taulukko 1 Kriteerien keskiarvo

Pohdittaessa nykytilaa, vahvuuksia ja kehittämiskohtia on tärkeää tunnistaa se, että kokonaisuutena kunnilla on merkittävästi parannettavaa kaikilla osa-alueilla nykytilassa. Muutamit kunnat pystyivät yksittäisissä kriteereissä olemaan jopa syventyvä -tasolla, mutta kokonaisuudessa on merkittävä määrä korjattavia asioita. Kuitenkin on hyvä tunnistaa myös se, että hyvinvointikertomus strategisena asiakirjana aiheuttaa omat haasteensa analyysin tekemiseen, koska dokumentteja ei ole lähtökohtaisesti tarkoitettu tutkimuksen tekemiseen (Alastalo & Vuori n.d.).

Keskiarvallisesti kuntien vahvuudet olivat kriteereissä yhteistyöhön osallistuminen sekä yhteistyörakenteet. Yhteistyöhön osallistumisessa erityisesti vahvuudeksi voidaan katsoa se, kuinka kunnat kykenevät tunnistamaan jo olemassa olevia yhteistyökumppaneita. Samalla kunnat kykenevät myös nimeämään muita toimijoita kunnan alueelta, vaikka heidän kanssansa ei välttämättä ei välttämättä tehdä yhteistyötä. Kumppaneiden tunnistamisesta kehitettävää on vielä siihen, miten kuvataan heidän kanssansa tehtävää yhteistyötä. Tämä yhteistyön kuvaaminen heijastuu erityisesti vuorovaikutus yhteistyössä -kriteeriin.

Vahvuudeksi voidaan nostaa poikkihallinnollisuus ja kuinka yhteistyölle luodut rakenteet mahdollistavat monitoimijuuden toteuttamisen. Useissa kunnissa monitoimijaista rakennetta heijasti erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työryhmä, jossa oli vahvan poikkihallinnollisen edustuksen lisäksi edustusta myös kunnan yhteistyökumppaneista. Esimerkiksi järjestöt oli tuotu useassa kertomuksessa aktiiviseksi toimijaksi hyvinvoinnin ja

terveyden edistämisen ryhmää. Poikkihallinnollisuus ilmeni merkittävänä vahvuutena lähes jokaisessa kertomuksessa. Kunnat olivat tunnistaneeet ansiokkaasti sen, että hyvinvointia ja terveyttä tulee edistää koko kunnan yhteisenä prioriteettina eikä vain yhden toimialan.

Mainittavat kehityskohdat ovat erityisesti yhteistyön johtamisessa sekä tavoitteiden asettamisessa. Kunnat tunnistavat kohtalaisen hyvin vastuu tahot erilaisille hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimenpiteille. Tavoitteiden asettamisessa haasteeksi voidaan tunnistaa se, että kuntien hyvinvointikertomuksista ei ilmene monitoimijaisen yhteistyön tavoitteita juurikaan.

On hyvä pohtia miten vuorovaikutus ja tiedon käsittely ilmenivät hyvinvointikertomuksista, koska niiden roolia yhteistyössä tulee pitää keskeisenä. Kommunikaatiota voidaan tarkistella kypsyysanalyysimallin kriteerien vuorovaikutus ja yhteistyörakenteet kautta hyvin pitkälti, mutta myös itsenäisenä tekijänä kypsyysanalyysimallin ulkopuolelta. Kunnat eivät saavuttaneet vuorovaikutuksessa erityisen hyviä tuloksia. Voidaan katsoa, että rakenteet ovat monelta osin kunnossa onnistuneeseen kommunikaatioon. Selkeästi parannettavaa on kuitenkin siinä, miten esimerkiksi vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa tuodaan esille. Hyvin avattuna yhteydenpitotavat voisivat jo yksinään nostaa esimerkiksi vuorovaikutus yhteistyössä -kriteerin kypsyystasoa.

Tiedon roolia osana yhteistyötä voidaan katsoa kahdelta kantilta. Kypsyysanalyysimallin valossa voidaan katsoa, että yhteistyön pohjana oleva tieto on kaikkien saatavilla, koska se on useimmiten kerätty julkisista lähteistä. Nyt kehittämisen paikaksi kunnilla jäisi se, miten tietoa saadaan jalostettua ja mahdollisesti kerätty yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Samalla on tärkeä pohtia sitä kuka tietoa ja tietolähteitä hallitsee sekä miten kaikille osapuolille mahdollisesta tasavertainen pääsy osaksi yhteistyön tietoa. Samalla on aiheellista pohtia sitä, kuinka saavutettavaa tieto on, mikäli se on avattu ainoastaan hyvinvointikertomuksessa.

Kehittämistarpeita on lähes kaikilla monitoimijaisen yhteistyön osa-alueilla. Keskisimmiksi kehittämisen kohteiksi nousee vuorovaikutuksen ja kommunikaation, tavoitteiden asettamisen sekä johtamisen. Kuntien tulisi kiinnittää huomioita siihen, miten monitoimijaisessa yhteistyössä ilmenee vuorovaikutus. Toisena kehityskohtana esille nousee tavoitteiden asettaminen, jotta yhteistyölle saadaan tarkoitus ja sen onnistumista on mahdollista mitata. Kolmanneksi kehityskohdaksi nousee yhteistyön johtaminen ja sen sanoittaminen, miten yhteistyön johtaminen on käytännössä toteutettu.

6. Pohdinta ja johtopäätökset

6.1. Pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus oli vastata pääkysymykseen ja sen apukysymyksiin:

Millaisena monitoimijainen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen näyttäytyy uuden julkisen hallinnan kontekstissa?

- Mitkä ovat monitoimijaisen yhteistyön kypsyysasteet Lapin hyvinvointialueen kuntien hyvinvointikertomuksissa?
- Mitkä ovat monitoimijaisen yhteistyön haasteet ja kehityskohdat?

Monitoimijaisen yhteistyön kypsyysasteet Lapin hyvinvointialueen kunnissa asettuivat kypsyystasolle käynnistyvä, rakentuva ja vakiintuva. Yksittäiset kriteerit kävivät kahdessa kunnassa myös syventyvä -tasolla, mutta kokonaisuutena yksikään kunta ei nousnut korkeimmalle kypsyystasolle. Monitoimijaisen yhteistyön haasteita ja kehityskohtia löytyi useita, ja ne korostavat monitoimijaisen yhteistyön tilaa, mutta osaltaan myös aineiston tuomaa haastetta tutkimuksen tekemiselle.

Monitoimijainen yhteistyö kohtaa useita haasteita, joita aiemman tutkimuksen valossa on esimerkiksi kommunikaatio ja toimijoiden väliset suhteet (Mikaylov ym. 2018, 11-12; de Montigny 2017, 44-45). Tutkimuksen tulosten perusteella merkittävimmät kehityskohteet ovat tavoitteiden asettamisessa, vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Tavoitteiden asettamista voidaan pitää koko yhteistyön kulmakivenä, koska yhteiset tavoitteet ajavat toimijoita samaan suuntaan. Yhteistyön osapuolilla on nimittäin aina myös omat tavoitteet, jotka voivat olla jopa ristiriidassa yhteistyön tavoitteiden kannalta. (Mikaylov ym. 2019, 11; Corbin ym. 2016, 19.) Yhteistyön tavoitteiden asettamisen haasteena on osapuolten epätasa-arvoisuus sekä resurssien ero. Epätasa-arvoisuudella viitataan siihen, että kunta on monessa tapauksessa määräävässä asemassa, erityisesti suhteessa kolmannen sektorin toimijoihin. Tavoitteiden asettamisen osalta kehittämiskohtana voidaan pitää sitä, että yhteistyön tavoitteet tulee asettaa yhdessä kumppaneiden kanssa ja ne tulee dokumentoida selvästi. Tavoitteiden asettamisen on tärkeä tekijä yhteistyön onnistumisen kannalta, koska tavoite sitoo toimijat osaksi yhteistyötä (Corbin ym. 2016, 19).

Vuorovaikutus on tavoitteiden asettamisen vierellä toinen aiemmassa tutkimuksessa esille noussut riskitekijä (de Montigny ym. 2017, 46; Mikhaylov ym. 2018, 14; Corbin ym. 2016, 19). Aiemmassa tutkimuksessa on puhuttu vuorovaikutuksen sijaan kommunikaatiosta. Niillä on paljon samaa, mutta myös paljon eroavaisuuksia. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation puutteeseen voidaan nähdä kaksi merkittävää syytä. Ensimmäinen on aineiston rooli, koska hyvinvointikertomus ei ole asiakirjana luonteeltaan sellainen, jossa vuorovaikutteisuutta avattaisiin. Toinen tekijä on se, että vuorovaikutusta ei osata avata kirjallisessa muodossa hyvinvointikertomuksiin. Etenkään kypsyysanalyysimallin tarkoittamalla tavalla, jossa kommunikaatio kulkisi aktiivisesti ja kahden suuntaisesti. Vuorovaikutusta tapahtuu aineiston perusteella valmiissa rakenteissa, kuten hankkeet tai terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen työryhmässä. Kuitenkaan sitä ei tapahdu muutoin, aineiston valossa. Kehittämiskohtana esille nousee siis aktivoida vuorovaikutusta toimijoiden kanssa kahden suuntaiseksi.

Kolmas kehittämiskohde on yhteistyön johtaminen. Monitoimijaisen yhteistyön johtamisen tulisi olla uuden julkisen hallinnan mukaista eli hajautettua, fasilitoivaa sekä mahdollistavaa (Krogh & Triantafillou 2024, 10-11; Corbin ym. 2018, 19). Kunnat olivat onnistuneesti kuvanneet esimerkiksi yksittäisissä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimenpiteissä vastuullisia toimijoita sekä yhteistyösapuolia. Kuitenkaan johtamista ja se laatua ei juurikaan osata kuvata. Samalla avoimeksi jää useilta osin se, miten kunta käytännössä asemoi itsensä osaksi yhteistyötä. Kehittämiskohtana on siis johtamisen sanoittaminen ja mitä se tarkoittaa käytännössä.

Monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen nykytilalle on leimallista siis se, että yksikään kriteeri ei yllä keskiarvillisesti kovinkaan korkealle. Sama koskee monitoimijuuden kokonaistilaa. Kunnat suorittavat tasaisesti kahdella alimmalla kypsyystasolla kypsyysanalyysimallilla tarkasteltaessa. Täten voidaan siis ajatella, että kaikkien kriteerin kohdalla on paljon kehitettävää jäljellä.

Monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen nykytilan vahvuuksina nousi esille yhteistyökumppaneiden tunnistaminen sekä muiden toimijoiden tärkeys. Aineistosta oli tunnistettavissa sama asia, joka nousi esille aiemmassa tutkimuksessa, että kunnat tarvitsevat muita toimijoita haastavien ja kompleksisten terveyden ja hyvinvoinnin haasteiden taklaamiseen (de Montigny ym. 2017, 41). Muita toimijoita vaaditaan yhteistyöhön sen takia, että kuntien omat resurssit ja osaaminen eivät ole riittäviä ratkaisemaan näitä ongelmia itsenäisesti. Samalla tämän kehityksen voidaan katsoa olevan linjassa uuden julkisen hallinnan paradigman kanssa, jossa toimia toteutetaan alati enemmän verkostojen avulla. (Lee & Kim 2024, 2434.) Kunnat tunnistivat erinomaisesti poikkihallinnollisuuden tärkeyden kunnan sisällä. Samalla tunnistettiin hyvin erityisesti kolmannen sektorin yhteistyökumppanit. Merkittävä puute yhteistyökumppaneiden tunnistamisessa oli kuitenkin muut julkiset toimijat. Muiden julkisten toimijoiden tunnistamisen puute on osaltaan hämmentävää, koska kunnan lisäksi myös muut julkiset toimijat näyttävät merkittävää roolia terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen työssä. Kuntien voidaan katsoa myös tunnistaneen monitoimijaisen toiminnan rakenteen, kuitenkin toiminnan kokonaisuuden sanoittaminen oli usein haastavaa.

Pohdittaessa kumppanuuksia tarkemmin uuden julkisen hallinnan kehityksessä, huomataan kuntien tunnistaneen erityisesti kolmannen sektorin roolin, jota voidaan pitää oleellisena osana kuntien uutta julkista hallintaa. Esimerkiksi Krogh ja Triantafillou (2024, 1-2) ovat korostaneet julkisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä osana uutta julkista hallintaa. He ovat nostaneet esille myös yhteistyön kansalaisten kanssa (Krogh ja Triantafillou 2024, 2). Aineistossa merkittävä puute on se, kuinka kunnat tunnistavat kuntalaiset monitoimijaisen yhteistyön osapuoliksi. Näkisin, että kuntalaisten roolin tunnistamisessa haasteena on se, että kunnan on mahdollisesti helpompi kutsua yhteistyöhön organisaatiota kuin yksittäisiä kansalaisia.

6.2. Johtopäätökset

Kunnilla on kehitettävää monitoimijaisen yhteistyön parantamisessa. Kuntien voidaan katsoa tunnistavan hienosti sen, mitkä toimijat heidän alueellaan toimivat ja keiden kanssa kunnat

tekevät yhteistyötä. Kuitenkin tämän yhteistyön sanoittamisessa on paljon kehitettävää. Merkitsevät kehittymisen paikat ovat yhteistyön tavoitteiden tunnistamisessa, toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa sekä yhteistyön johtamisen sanoittamisessa.

Uusi julkinen hallinta on kehittyvässä tilassa monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kontekstissa. Kunnat tunnistavat verkostomaisen työn tärkeyden, mutta samalla monitoimijaisen yhteistyön sanoittamisessa on parannettavaa. Tulokset heijastavat sitä, että kunnat ovat myös tunnistaneet kumppanuuksien merkityksen kompleksisten ongelmien ratkomisessa. Näin ollen uuden julkisen hallinnan tutkimukseen tutkimus tuotti tietoa siitä, missä asioissa monitoimijuutta tulisi parantaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kontekstissa.

Monitoimijaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyön nykytilaan tutkimus antoi hyvän katsauksen. Monitoimijaisessa yhteistyössä tunnistetaan laajasti eri toimijat sekä heidän tärkeytensä. Nykytilasta tunnistetut kehityskohteet tarjoavat monitoimijaisen yhteistyön osapuolille selkeät painopisteet, joihin kiinnittää huomiota yhteistyötä toteutettaessa. Painopisteiksi nousevat kommunikaatio, tavoitteiden asettaminen sekä johtaminen.

Pohdittaessa tulosten jatkojalostamista tulee aiheelliseksi pohtia, miten kuntien monitoimijaisen yhteistyön tilaan päästään käsiksi paremmin. Jatkotutkimukselle tämä tarkoittaa, että olisi tärkeää kerätä haastatteluaineistoa siitä, miten monitoimijainen yhteistyö ilmenee kuntien arjessa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa voisi laajentaa siten, että tuodaan aineistoksi asiakirjojen lisäksi haastattelut ja luotaisiin synteisiä sekä aineiston että aiemman tutkimuksen kesken. Toisaalta jatkotutkimusta tulisi mielestäni myös ohjata erityisesti tutkimaan sitä, miten monitoimijuus ilmenee osana uuden julkisen johtamisen paradigmaa julkisessa hallinnossa.

6.3. Tutkimuksen luotettavuus

Pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä on tärkeää huomata muutama asia. Tutkimuksen aineisto on ajalta ennen hyvinvointialueuudistusta. Aineistona toimineet kertomukset on valmisteltu ajassa, jossa hyvinvointialueiden tuleminen on ollut tiedossa. Tämän asian tunnistaminen on kuitenkin ollut vaihtelevaa, voidaan ajatella osaltaan, että hyvinvointialue uudistus on tuonut oman epävarmuuden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työhön.

Myös tutkijan omat ennakko-olettamukset ja arvot on hyvä tunnistaa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Olen toiminut aikanaan nuorisovaltuuston edustajana oman kuntani hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä sekä hyvinvointikertomuksen valmistelussa nuorten äänenä. Olen opiskellut kandidaattivaiheessa hyvinvointijohtamisen sivuaineen, joka on osaltaan muovannut yhtä lailla käsityksiäni hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työstä. Omien kokemuksieni ja oppimani perusteella, minulla on ollut hyvin vahva käsitys siitä, että mitä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työ kunnissa on. Samalla tämä kokemus on ollut tueksi analyysivaiheessa. Hyvinvointikertomusten tulkitseminen ilman ymmärrystä käytännöstä, olisi ollut erittäin vaikea tehtävä. Kuitenkin tämä oma kokemus on samalla haaste tutkimuksen objektiivisuuden kannalta.

Oman tulkinnan osuus analyysissä on merkittävä, koska hyvinvointikertomukset strategisina asiakirjoina jättävät kertomatta paljon, kun tieto on esitetty verrattain tiiviissä muodossa. Näin ollen tutkijana joutuu tekemään tulkintaa siitä, miten tutkittava ilmiö esiintyy aineistossa. Samalla on hyvä tunnistaa tutkijan omat sitoumukset aiheeseen, joka vaikuttaa siihen, millaisia johtopäätöksiä tuloksista tehdään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165; Hirsjärvi ym. 2009, 229). Analyysiä tehdessä on jouduttu lukemaan tekstiä, myös niin sanotusti rivien välistä, jotta aineistosta on saatu irti tutkimuksen tekemisen kannalta oleellinen tieto. Oma kokemus ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on ollut merkittävässä roolissa, kun aineistoa on tarkasteltu rivien välistä. Tätä oman tulkinnan käyttöä on pyritty avaamaan jokaisen kriteerin alussa, jotta sen osuutta saadaan tuotua näkyville.

Lähteet

Alastalo, M.& Vuori, J. (n.d.) Dokumentit. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 30.1.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/>

Allardt, E. (1976.) *Hyvinvoinnin ulottovuuksia*. WSOY.

Bryson, J.M. Crosby, B.C.& Middleton Stone, M. (2015.) Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review* 75(5), 647-663.

Castaner, X.& Olivera, N. (2020.) Collaboration, Coordination and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management* 46(6) 2020, 965-1001.

Chaushi, A. Chaushi, B.A.& Ismaili, F. (2015.) Measuring e-Government Maturity: A meta-synthesis approach. *SEEU Review* 11(2) 2015, 53-69.

Corbin, J.H. Jones, J.& Barry, M.M. (2016.) What makes intersectoral partnerships for health promotion work? A review of the international literature. *Health Promotion International*, 33 2018, 4-26.

Corbin, J.H.& Mittelmark, M.B. (2008.) Partnership lessons from the Global Programme for Health Promotion Effectiveness: a case study. *Health Promotion International*, 23(4) 2008, 365-371.

de Montigny, J.G. Desjardins, S.& Bouchard, L. (2017.) The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Global Health Promotion*, 26(2) 2019, 41-50.

Hakari, K. Stenvall, J.& Rannisto, P. (2013.) Pormestarimalli ja kaupungin johtamisen muutos – Uuden julkisen hallinnan näkökulma. *Hallinnon tutkimus* 32(2) 2013, 129-145.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Jääskeläinen, A. Sillanpää, V. Helander, N. Leskelä, R. Haavisto, I. Laasonen, V.& Torkki, P. (2020.) Designing a maturity model for analyzing informaion and knowledge management in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1) 2022, 120-140.

Krogh, A.H.& Triantafillou, P. (2024.) Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*.

Kuntalaki 410/2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

KT. Palvelusuhde. Muutostilanteet. Muutostuki sote-uudistuksessa. Vaikutukset henkilöstömääriin. (10.10.2022.) Haettu 21.2.2024 <https://www.kt.fi/muutostuki/vaikutukset-henkilostomaariin>

Laki hyvinvointialueesta 611/2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>

Lakisosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta 6/16/2021
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210616>

Lapin hyvinvointialue. (2023.) VASA2 – Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle.
Hankesuunnitelma.

Lapin yliopisto (n.d.) Yhteistyö-Tuokio arviointiväline monitoimijaisen yhteistyökehittämiseen. Haettu 26.12.2024
<https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=60c15755-4375-4c0a-b1c9-966a89ee6647>

Lee, S.& Kim, M. (2024). Public perceptions of cross-sector collaboration and sector bias: evidence from a survey experiment. *Public Management Review*, 26:8, 2429-2451.

Leinonen, J. (2023.) Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnoilla. *Focus Localis*, 2/2023, 62-68.

Leinonen, J. (n.d.) Kohti edistynyttä yhteistyötä hyvinvoinnin edistämässä ja johtamisessa – Monitoimijaisen yhteistyön kypsyyden arviointi ja yhteistyön edistäminen hyvinvointialueella. *Diversity*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto.

Leinonen, Jaana, Suhonen Marjo & Syväjärvi, Antti (2021). Tieto haastaa toimijat ja käytännöt – Tiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyötä. *Focus Localis*, 49(3), 22–40.

Martela, F. (2022.) Hyvinvoinnin mittaus edellyttää hyvinvoinnin teoriaa – Erik Allardtin hyvinvoinnin ulottuvuudet päivitettyinä nykyaikaan. *Yhteiskuntapolitiikka* 87(2022):5-6, 565-572.

Melkas, T. (2013.) Terveys kaikissa politiikoissa -periaate Suomen terveystaloudessa. *Yhteiskuntapolitiikka* 78(2013):2, 181-196.

Mikhaylov, S.J. Esteve, M.& Campion A. (2018.) Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical Transactions Royal Society Publishing*.

Nurmi, Henna, Syväjärvi, Antti & Leinonen, Jaana (2018). Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Teoksessa Johanna Lammintakanen & Sanna Laulainen (toim.): *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamis- ta hyvinvointipalveluissa*. Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland. General Series No 24, 113–126.

Pukkila, P.& Helander, J. (2016). Miten monialainen yhteistyö rakentuu? *HAMK Unlimited Professional* 16.12.2016. Haettu 18.3.2024 osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/miten-monialainen-yhteistyö-rakentuu/>

Saikka P. (2018) Hallinnan rajoilla. Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistymisen edistämiseksi. Väitöskirja. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 74. Yhteiskuntapolitiikka. Helsingin yliopisto.

Sosiaalihuoltolaki

1301/2014

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>

Storm, I. Harting, J. Stronks, K. & Schuit, A.J. (2014.) Measuring stages of health in all policies on a local level: The applicability of a maturity model. *Health Policy* 114(2014), 183-191.

Ståhl, T. (2018.) Health in All Policies: From rhetoric to implementation and evaluation – the Finnish experience. *Scandinavian Journal of Public Health*, 2018(20), 38-46.

Suhonen, M., Leinonen, J., Nurmi, H., Kivivirta, V., & Syväjärvi, A. (2022). Digitalisaatio haastaa hyvinvointijohtamista ja edellyttää uusia painotuksia hallinnon tutkimukselle. *Hallinnon tutkimus*, 41(2), 166-173. <https://doi.org/10.37450/ht.113839>

Syväjärvi, Antti & Leinonen, Jaana (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Hallinnon Tutkimus* 39(1), 52–66. <https://doi.org/10.37450/ht.98078>

Terveysthuoltolaki

1326/2010

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki>

THLa. (8.12.2023.) Aiheet. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen. Haettu 26.2.2023 <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen>

THLb. (7.12.2023.) Aiheet. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen. Hyvinvointijohtaminen kunnassa. Kunnan hyvinvointikertomus. Haettu 26.2.2023 <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/kunnan-hyvinvointikertomus>

THLc. (5.12.2023.) Aiheet. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen. Hyvinvointijohtaminen kunnassa. Kunnan hyvinvointikertomus. Tietolahteet. Haettu 3.4.2024 <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/kunnan-hyvinvointikertomus/tietolahteet>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

VNK. (2019.) *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kansalian julkaisuja 2019:12. Helsinki.

Liite 1

Aineistona toimineet hyvinvointikertomukset:

Inarin kunta. (23.6.2022). *Inarilaista hyvinvointia – Inarin kunnan hyvinvointi- ja turvallisuus suunnitelma 2022 – 2025*. Haettu 6.2.2024 https://www.inari.fi/media/tiedostot-2022/hallinto/inarin-kunnan-hyvinvointi-ja-turvallisuussuunnitelma-2022-2025_valtuuston-hyvaisyma.pdf

Kemin kaupunki. (3.10.2022). *Laaja hyvinvointi- ja turvallisuuskertomus 2017-21 ja hyvinvointisuunnitelma 2022-25*. Haettu 6.2.2024 <https://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2022/12/laaja-hyvinvointi-ja-turvallisuuskertomus-2017-2021-ja-hyvinvointisuunnitelma-2022-2025.pdf>

Keminmaan kunta. (27.1.2022). *Keminmaa – LAAJA HYVINVOINTIKERTOMUS 2021 – 2024*. Haettu 6.2.2024 https://www.keminmaa.fi/wp-content/uploads/2023/10/LAAJA-HYVINVOINTIKERTOMUS-2021-2024_Keminmaa.pdf

Kolarin kunta. (7.12.2021). *Kolari – LAAJA HYVINVOINTIKERTOMUS 2021 – 2025*. Haettu 9.2.2024 <https://www.hyvinvointikertomus.fi/preview/13267252946>

Muonion kunta. (13.6.2022). *Muonio – LAAJA HYVINVOITNIKERTOMUS 2021 -2025*. Haettu 9.2.2024 <https://www.hyvinvointikertomus.fi/preview/14639461624>

Pelkosenniemen kunta. (29.-30.10.2029). *Laaja hyvinvointikertomus 20218 – 2021*. Haettu 9.2.2024 <https://pelkosenniemi.fi/wp-content/uploads/2023/10/Hyvinvointikertomus-2018-2021.pdf>

Pellon kunta. (n.d.). *Hyvinvointikertomus 2021*. Haettu 14.2.2024 <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/hyvinvointikertomus-2021.pdf>

Posion kunta. (17.12.2021). *Posion hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelma 2021 – 2025*. Haettu 14.2.2024 https://www.posio.fi/wp-content/uploads/2022/01/HYTU2021-2025_VALMIS.pdf

Rovaniemen kaupunki. (26.9.2023). *Rovaniemi – Hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelma 2022 – 2025*. Haettu 9.2.2024 <https://www.rovaniemi.fi/Kaupunki-ja-paatoksenteko/Talous-ja-strategia/Hyvinvoinnin-edistaminen>

Sallan kunta. (7.10.2022). *Sallan hyvinvointikertomus 2017 – 2020 ja hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelma 2021 – 2025*. Haettu 21.2.2025 <https://www.salla.fi/wp-content/uploads/2022/10/SALLAN-HYVINVOINTIKERTOMUS-2017-2020-JA-HYVINVOINTI-JA-TURVALLISUUSSUUNNITELMA-2021-2025.pdf>

Savukosken kunta. (19.12.2023). *Savukosken kunnan laaja hyvinvointikertomus 2019 – 2022 – Hyvinvointisuunnitelma 2023 – 2025*. Haettu 21.2.2024 <https://www.savukoski.fi/wp-content/uploads/2024/01/hyvinvointikertomus-2019-2022-ja-hyvinvointisuunnitelma-2023-2025-valtuuston-hyvaksyma.pdf>

Sodankylän kunta. (16.6.2022). *Kuntalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja arjen turvallisuuden suunnitelma, hyvinvointikertomus vuosille 2022 -2025*. Sodankylän kunnan julkaisuja 2022. Haettu 16.2.2024 <https://www.sodankyla.fi/wp-content/uploads/2022/11/hyvinvointikertomus2022-2025.pdf>

Tornion kaupunki. (14.6.2021). *Tornion kaupungin hyvinvointikertomus 2017 – 2021*. Haettu 21.2.2024 <https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2021/11/Hyvinvointikertomus-2017-2021-KV-14.6.2021.pdf>

Ylitorinon kunta. (9.12.2019). *Hyvinvointikertomus 2017 -2020*. Haettu 6.2.2024 <https://ylitornio.fi/wp-content/uploads/2021/11/Ylitornion-kunnan-hyvinvointikertomus.pdf>

Liite 2

YHTEISTYÖ TUOKIO

Arviointiväline

monitoimijaisen yhteistyön

kehittämiseen







Tuokio on monitoimijaisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden yhteistyön eli HYTETU-yhteistyön arviointiväline. Sen avulla voidaan kehittää esimerkiksi kuntien, hyvinvointialueiden ja järjestöjen yhteistä HYTETU-työtä.

Yhteistyön kehittäminen sisältää seuraavat vaiheet

- 1

Yhteistyön kehittäminen osaksi verkostotapaamista
- 2

Keskustelun käyminen edistyneen yhteistyön kriteereistä
- 3

Yhteistyön vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen
- 4

Tavoitteen asettaminen yhteistyön kehittämiselle
- 5

Tavoitteen toteutumisen arviointi ja tarvittaessa arvioinnin toistaminen

Lue lisää ulapland.fi/tuokio

2. VAHVUUKSIEN JA KEHITTÄMISTARPEIDEN TUNNISTAMINEN

Vahvuudet:

Kehittämistarpeet:

3. TAVOITTEEN ASETTAMINEN

Tavoitteemme yhteistyön kehittämisessä on:

4. TOIMENPITEIDEN YHTEINEN TARKENTAMINEN

Mitä teemme?	Milloin teemme?	Miten jaamme vastuun?	Miten arvioimme?
			

EDISTYNEEN HYTETU- YHTEISTYÖN KRITEERIT

1 ALOITAKAA TÄSTÄ: Tässä on kuusi kriteeriä, joiden avulla voitte arvioida HYTETU-yhteistyönne edistyneisyyttä. Sijoittakaa kukin kriteeri yhteisen keskustelunne jälkeen jollekin seuraavista tasoista: käynnistyvä, rakentuva, vakiintuva ja syventyvä.

Käynnistyvä

Rakentuva

Vakiintuva

Syventyvä

Yhteistyöhön osallistuminen

Kuinka laajasti yhteistyötä tehdään? Miten eri tahojen osallistuminen mahdollistetaan?

Yhteistyö on organisaation sisäistä.
Tarve laajemmalle yhteistyölle sidosryhmien ja asukkaiden kanssa on tunnistettu.

Yhteistyötä tehdään muutamien toimijoiden (esim. kunta, hyvinvointialue, järjestöt) välillä.
Asukkaita ja sidosryhmiä osallistetaan satunnaisesti esim. kuulemisilla ja lausunnoilla.

Yhteistyötä tehdään verkostossa, joka kattaa useita eri toimijoita (esim. kunta, hyvinvointialue, järjestö, yritys, oppilaitos).
Asukkaat ja sidosryhmät ovat mukana esim. kyselyiden, työpajojen ja keskustelutilaisuuksien kautta.

Yhteistyö on laajaa ja monialaista.
Eri tahot ja asukkaat osallistuvat tasavertaisesti kaikkiin prosessin vaiheisiin monikanavaisesti.

Vuorovaikutus yhteistyössä

Millaista toimijoiden välinen vuorovaikutus on?

Toimijoiden välinen vuorovaikutus on sattumanvaraista.
Tapaamme tai olemme yhteydessä tarvittaessa.

Tiedotamme toisiamme säännöllisesti.
Keskustelemme asioista ennalta sovitussa tapaamisissa.

Vuorovaikutus on suunnitelmallista ja tieto kahteen suuntaan kulkevaa.
Sovittujen tapaamisten lisäksi olemme yhteydessä, kun tarvitsemme neuvoa ja tukea toisiltamme.

Vuorovaikutus on jatkuvaa, dialogista ja tasavertaista.
Toimimme vastavuoroisesti, yhdessä oppien. Kommunikoimme monitahaisesti ja tasaisesti.

Yhteistyön tavoitteellisuus

Onko yhteistyölle yhdessä tunnistettu ja määritelty tavoitteita? Onko roolit ja vastuut määritelty tavoitteiden saavuttamiseksi?

Yhteistyön tavoitteen määrittäminen on kesken.
Emme ole keskustelleet tavoitteiden saavuttamisesta, toimijoiden rooleista ja vastuista.

Yhteistyölle on määritelty tavoitteet.
Keskustelu tavoitteiden saavuttamisesta, rooleista ja vastuista on kesken.

Yhteistyölle on määritelty tavoitteet ja tavoitteisiin kiinnittyvät toimenpiteet.
Osa toimijoista osallistuu toimenpiteiden toteuttamiseen.

Yhteistyöllä on tavoitteet, ne on yhdessä tunnistettu ja määritelty.
Vastuut on jaettu ja toimijat työskentelevät sitoutuneesti yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteistyörakenteet

Minkälaiset yhteistyön rakenteet ovat? Miten resurssit jaetaan?

Yhteistyön rakenteita ei ole määritelty.
Resurssien jakamisesta ei ole keskusteltu.

Yhteistyörakenteet ovat epävirallisia ja perustuvat yksilöiden välisiin ammatillisiin suhteisiin.
Yhteistyömme kaipaa koordinaattia.
Resurssit säilyvät organisaatioissa.

Yhteistyörakenteet on määritelty.
Meillä on toimiva verkosto / yhteistyöryhmä ja resurssi yhteistyön koordinoituihin.
Jaamme resurssit yksittäisiin kehittämissuhteisiin, esimerkiksi projekteihin.

Yhteistyörakenteet joustavat tarpeen mukaan yhteistyötä tukeviksi.
Resurssit suunnataan systemaattiseen yhteistyöhön.

Hyvinvointitieto osana yhteistyötä

Miten tiedon kanssa toimitaan?

Olemme keskustelleet tiedon keräämisen aloittamisesta.
Tietopohja on puuttuva.

Keräämme tietoa julkisista tietolähteistä ja jaamme sitä toisillemme.
Tietopohja on suopea.
Tieto ei ohjaa toimintaamme.

Keräämme tietoa eri lähteistä ja olemme jalostaneet sitä.
Tietopohja on hyvä.
Toiminnan ohjaaminen tiedolla on haasteellista.

Kartoitamme ja keräämme tarvitsemaamme tietoa eri lähteistä, jalostamme ja hyödynnämme sitä sekä teemme johtopäätöksiä.
Tietopohja on laaja.
Hyödynnämme tietoa systemaattisesti toiminnan ohjaamisessa.

Yhteistyön johtaminen

Millä tavoin yhteistyötä johdetaan?

Johtajuus on kokoavaa ja valmistelevaa.
Potentiaalisten yhteistyön osapuolien löytämistä ja suhteiden luomista.

Johtajuus on varmistavaa ja sitouttavaa.
Roilien ja pelisääntöjen luomista sekä tasapainattelua osallistujien tärpeiden välillä.

Johtajuus on motivoivaa ja ohjaavaa.
Toimintojen koordinaattia sekä kannustamista siihen, että kaikki osapuolet hoitavat osuutensa.

Johtajuus on mahdollistavaa ja fasilitoivaa.
Muiden näkemysten arvostamista ja asiantuntemukseen nojaamista.