



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

MONITOIMIJAISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET LAPISSA

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen
näkökulma

Vilma Portti, tutkija, Lapin yliopisto
Heini Lehikoinen, tutkija, Lapin yliopisto
Marjo Suhonen, professori, Lapin yliopisto
Jaana Leinonen, dosentti, Lapin yliopisto



Vilma Portti - Heini Lehikoinen –
Marjo Suhonen – Jaana Leinonen

MONITOIMIJAISEN YHTEISTYÖN
KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET LAPISSA

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen näkökulma

Lapin yliopisto
Rovaniemi 2024

VASA 2 Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle 2023-2025
Hankehallinto Lapin hyvinvointialue
Selvityksen toteuttajaorganisaatio Lapin yliopisto
Rahoitus STM / NextGeneration EU



Käyttöoikeuslisenssi teksti: CC BY
Käyttöoikeuslisenssi kuvat ja kuvitus: CC BY-NC-ND
Kansi ja hankelogo: Maiju Saarreharju
Kuvat: Digi- ja mainotoimisto Höyry
Taitto: Vilma Portti
ISBN 978-952-337-438-6

Sisällys

1 Johdanto.....	5
2 Selvityksen tehtävä ja toteutus	6
3 Selvityksen tulokset	7
3.1 Vakiintumattomat yhteistyörakenteet haastavat	7
3.2 Hyötyjen saavuttamiseksi odotetaan yhteistyöhön resursoitavan	10
3.3 Johdolta kaivataan strategisia linjauksia ja liikkumavaraa	11
3.4 Roolien ja vastuiden kirkastamista kaivataan.....	14
3.5 Yhteistyön olennaiset toimijat, toimijoiden autonomia huomioiden	16
3.6 Aito osallisuus monitoimijaisen yhteistyön edellytyksenä.....	17
3.7 Odotuksena kumppanuus ja avoin verkostotyö.....	19
3.8 Tiedolla johtaminen tavoitteiden ja toimenpiteiden perustana.....	20
3.9 Yhteistyöllä vaikuttavuutta	23
3.10 Monitoimijaisen yhteistyön arviointi haastaa mittareiden valintaa.....	25
4 Päätelemät ja suositukset	27
Lähteet	32

1

Johdanto

Monitoimijaisen yhteistyön merkitystä painotetaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Yhteistyön merkitystä on erityisesti julkisessa toiminnassa ja johtamisessa korostettu niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin lainsäädännöllä ja ohjauksella. Kansainvälisesti ”Health in All Policies (HiAP)” -periaate alleviivaa kokonaisvaltaista hyvinvointikäsitystä (WHO 1986) ja sen huomioimista kaikkien hallinnonalojen päätöksenteossa. Myös lainsäädäntö (Terveydenhuoltolaki 2010/1326) on jo pitkään velvoittanut kuntia eri toimialoihin, muita julkisia tahoja sekä yrityksiä ja yleishyödyllisiä yhteisöjä yhteistyöhön asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Kansallisesti monitoimijaisen yhteistyön voidaan katsoa olleen vahvana tahtotilana näkyvissä hallitusohjelmissa jo yli 10 vuoden ajan (Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi, 2011; Ratkaisujen Suomi, 2015; Osallistava ja osaava Suomi, 2019; Vahva ja välittävä Suomi, 2023). Hyvinvoinnin edistämisen yhteistyön velvoite korostui entistään hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa vuonna 2023 voimaan astuneen lain myötä (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2021/612). Laki korostaa sekä kuntien että hyvinvointialueiden asiantuntijuuksien hyödyntämistä hyvinvoinnin edistämisessä ja velvoittaa keskinäisen osaamisen jakamisen lisäksi yhteistyöhön myös muiden organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa. Laki edellyttää myös järjestöjen tiiviimpää kytkemistä osaksi paikallisia ja alueellisia hyvinvoinnin edistämisen yhteistyörakenteita. (Leinonen, 2023.)

Lapissa monitoimijaisen yhteistyön tilaa on selvitetty ja kehitetty useissa hankkeissa. LAPE -perhekeskustoimintamalli Lappiin -hankkeessa (2017-2018) palveluiden käyttäjien, asiakkaiden osallisuuden ja kokemusperäisen tiedon osoitettiin jäävän kuntien eri toimialojen ja järjestöjen välisessä monitoimijaisessa yhteistyössä vielä usein hyödyntämättä (Nurmi ym. 2019). Hyvinvointijohtamisen osaamisen vahvistamisen suunnitteluhanke Lapissa (HYJOS 2020-2021) puolestaan osoitti kuntien hyvinvointijohtamisen kehittämiskohteista verkostoyhteistyön ja verkostojen johtamisen osaamisen olevan keskeisimpiä. Tulokset nostavat esiin vakiintuneiden yhteistyökäytäntöjen puutteita sekä haasteita monitoimijaisessa yhteistyössä ja yhteistyöperustaisen toimintakulttuurin rakentumisessa. (Leinonen, 2023.)

Lapissa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen kuuluu vahvasti mukaan myös arjen turvallisuus. Monitoimijaisesta yhteistyötä hyvinvoinnin ja turvallisuuden kontekstissa on kehitetty erityisesti verkostomaiseen toimintatapaan pohjautuvan arjen turvan toimintamallin kautta. Arjen turvan toimintamalli on jo pitkään edistänyt alueella toimintakulttuuria, joka vahvistaa julkisen sektorin, yksityisten yrittäjien, järjestöjen ja asukkaiden yhteistyötä hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistämisessä. (Palmgren & Niemisalo, 2018). Monitoimijaisen yhteistyön tilan selvittämistä ja kehittämistä on jatkettu edelleen osana Lapin hyvinvointialueen VASA 2 -hanketta (VASA 2, 2023). Lisäksi käynnissä on esiselvityshanke Lapin hyvinvoinnin ja terveyden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan keskittymästä, kehittämissisällöistä ja toimijaverkostosta (WellbeingCoDe) sekä ilmiöpohjaisen hyvinvointi- ja turvallisuustiedolla johtamisen kehittämisen hanke (Indikaattoreista ilmiöihin).

Monitoimijaisen yhteistyön tarve on laajalti tunnustettu ja yhteistyön katsotaan kiinnittyvän ajatukseen siitä, ettei julkinen hallinto enää kykene ohjaamaan yhteiskuntaa yksin. Julkiselta sektorilta odotetaan yhteistyötä entistä laajemmissa verkostoissa ja kumppanuuksissa, unohtamatta kansalaisten asiantuntijuuden huomioimista. Organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia toisistaan, kun hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen kohteena ovat aiempaa kompleksisemmat haasteet. Yhteistyölle asetetaan odotuksia myös palveluiden asiakaslähtöisyyden lisäämisen ja kustannustehokkuuden parantamisen kannalta. Käytännössä monitoimijaista yhteistyötä kuitenkin haastaa vielä yhteisten tavoitteiden ja johtajuuden puute sekä roolien ja vastuiden epäselvyydestä johtuva toimijoiden sitoutumattomuus. (Leinonen, 2023).

Tässä raportissa tarkastellaan monitoimijaisen yhteistyön odotuksia, haasteita ja kriittisiä menestystekijöitä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen kontekstissa asiantuntija-haastatteluaineistoon pohjaten. Raportti on laadittu osana VASA 2 Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle -hanketta, jossa Lapin yliopiston osahankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön alueellisesta nykytilasta. VASA 2 -hanke on osa Suomen kestävän kasvun ohjelmaa. Tässä selvityksessä monitoimijaisen yhteistyön määritelmänä pidetään toimintaa, jossa eri tahot liittyvät yhteen ja etsivät yhdessä ratkaisuja asukkaiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi (Corbin ym., 2018; Leinonen, 2023). Käsitteessä monitoimijaisen yhteistyön perustana on näkemys toimijoiden toisiaan täydentävistä voimavaroista, eri näkemysten pohjalta muodostetuista, yhdessä sovituista ratkaisuista ja toimenpiteistä sekä niiden kautta saavutettavasta lisäarvosta ja positiivisista vaikutuksista asukkaiden hyvinvointiin (Corbin & Mittelmark, 2008; Thomson ym., 2009; Leinonen, 2023).

2 Selvityksen tehtävä ja toteutus

Katsauksessa avataan syksyllä 2023 tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella käsityksiä monitoimijaisen yhteistyön nykytilan haasteista, odotuksista ja kriittisiä menestystekijöitä Lapissa. Selvitys tuottaa tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä liittyen monitoimijaisen yhteistyöhön sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislakiuudistuksen voimaan astumisen jälkeisenä aikana (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612). Haastatteluaineistoon pohjaavassa selvityksessä tavoitteena on saada lisää tietoa aiheesta ja syventää ymmärrystä siihen liittyen. Tässä selvityksessä kiinnostuksen kohteena olevana aiheena on hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijainen yhteistyö Lapin hyvinvointialueella. Selvityksessä vastataan seuraavaan kysymykseen: Millaisia haasteita ja odotuksia asiantuntijat tunnistavat monitoimijaiseen yhteistyöhön liittyen ja mitä pidetään yhteistyön kriittisenä menestystekijänä?

Selvitystä varten aineisto kerättiin Lapin kuntia, hyvinvointialuetta ja alueellisia viranomaistoimijoita sekä järjestöjä edustavilta asiantuntijoilta. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa ja haastatteluihin valittiin henkilöitä, joilla katsottiin olevan laaja-alainen näkemys kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastatteluita toteutettiin yhteensä 11 ja niihin osallistui yhteensä 13 asiantuntijaa sekä poliittista päättäjä. Haastatteluihin osallistuneet olivat kuntien edustajia (n=3), hyvinvointialueiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen asiantuntijoita tai johtajia (n=2), järjestöjen edustajia (n=2), poliittisia päättäjiä (n=2), alueellisia viranomaistahoja tai kuntayhtymiä (n=3) sekä oppilaitosedustajia (n=1). Kaikki haastateltavat

toimivat johto- tai asiantuntijatehtävissä ja työskentelivät säännöllisesti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön parissa. Tämä auttoi haastattelijan ja haastateltavien käsitteellisen yhteisymmärryksen saavuttamisessa.

Aineisto kerättiin pääosin yksilöhaastatteluina toteutettuna. Kahteen haastatteluun osallistui yhtäaikaisesti kaksi saman organisaation asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin etänä Teams-yhteydellä ja ne vaihtelivat kestoltaan tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Litteroidun haastatteluaineistoon pituus oli 186 liuskaa. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina ja niitä ohjasi ennalta valittuihin teemoihin kohdistuva haastattelurunko. Haastattelun teemoja olivat monitoimijaisen yhteistyön yhdyspinnat sekä niiden tarkoitus ja luonne, monitoimijaisen yhteistyön tukeminen ja johtaminen, monitoimijaisen yhteistyön toimivuus ja vaikuttavuus sekä monitoimijaisen yhteistyön tiedolla johtaminen ja yhteistyöhön liittyvät osaamistarpeet. Haastattelurunko toimi haastatteluissa teemoihin johdattajana ja haastattelut etenivät keskustelunomaisesti haastateltavien ehdoilla.

Aineiston analyysi toteutettiin kolmivaiheisena aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Haastattelut käytiin läpi useaan kertaan, jonka jälkeen niistä poimittiin ilmaisuja liittyen monitoimijaisen yhteistyön haasteisiin, odotuksiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Suorat lainaukset lyhennettiin kuvaaviksi ilmaisuiksi. Ilmaisut yhdistettiin ensimmäisen tason aineistolähtöisiksi alakategorioiksi. Alakategorioista yhdistettiin toisen tason kategoriat, jotka edelleen yhdisteltiin kuvaamaan aineistosta nousevia hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisen yhteistyön haasteita, odotuksia ja kriittisiä menestystekijöitä.

3 Selvityksen tulokset

3.1 Vakiintumattomat yhteistyörakenteet haastavat

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden koetaan haastattelujen perusteella Lapissa olevan vielä rakentumisvaiheessa ja keskeneräisiä. Keskeneräisyyttä tuovat esiin niin kuntien, järjestöjen kuin sidosryhmienkin edustajat. Vaikka useat haastateltavat tuovat esiin tilanteen olevan rakentumisvaiheessa, suhtaudutaan keskeneräisyyteen eri tavoin. Erityisesti kuntien kannalta yhteistyörakenteiden valmisteluvaihe haastaa käytännön työtä ja aiheuttaa jopa turhautumista.

”Tässä on vuosi mennyt ja ei olla päästy siitä konkretiaan, että miten tämä konkreettisesti lähtee menemään.” Kunta H17

”Hyvinvointialueella on moni asia vielä hyvin kesken, ja sieltä ei oikein vielä osata meille mihinkään antaa konkreettisia apuja. Ei pystytäkään sitä vielä tekemään.” Kunta H18

”Koen, että kyllähän pitää antaa tietyllä tavalla myös semmoista armoaikaa ja rauhaa, koska se on ollut aivan hirveä mullistus.” Kunta H15

Haastatellut sidosryhmäedustajat puolestaan suhtautuvat tilanteeseen kärsivällisemmin ja odottavaisin mielin.

”Minä sanoisin, että antaapa rauhassa käynnistyä.” Alueellinen toimija H10

”Ehkä minä sanoisin, että sinne hyvinvointialueen suuntaan vielä on vähän sellainen odottavainen olo, koska on tosiaan itsellä vielä vähän vaikea saada koko käsitteestä kiinni, että mitä oikeasti siellä hyvinvointialueella tapahtuu. Ja tiedän, että siellä paljon vielä tällaista järjestäytymistä onkin kesken, joka tietysti vaikuttaa siihen.” Oppilaitos H12

Yhteistyön rakenteiden odotetaan vakiintuessaan ohjaavan monitoimijaista yhteistyötä Lapissa. Rakenteiden toivotaan vakiintuvan joustavaksi ja asukkaiden tarpeisiin vastaavaksi avoimeksi sekä resurssiviisaaksi verkostoyhteistyöksi. Haastatteluissa tämä nostetaan esiin Lapille ominaisena, haasteiden yhteistyössä ratkaisemiseen keskittyvänä tapana tehdä verkostotyötä.

”Minusta se on ollut yksi näiden, tämän alueen ja verkoston vahvuuksia, se että pystytään joustavasti aina kokoonpanoa muuttamaan ja laajentamaan ja menemään sen tarpeen mukaan myös niissä konkreettisissa yhteistyön tavoissa.” Oppilaitos H12

Haastateltavat tunnistavat, että erillisiä palveluja ja toimintamalleja korostavasta ajattelusta aitoon yhteistyöhön pääseminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Jo toimivia monitoimijaisen yhteistyön käytäntöjä on joiltain osin Lapissa rakennettu vuosia palvelemaan toimijoiden yhteistyön ja asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen tarpeita. Osin pelkona on, että alueella aiemmin tehtyä monitoimijaista yhteistyötä ei tunnisteta ajoissa osana rakenteiden valmistelua ja sen tekeminen aloitetaan alusta. Osa verkostoista ja yhteistyön ulottuvuuksista perustuu ”tuttuuteen” toimijoiden välillä, eikä rakenteita ole ollut tarvetta aiemmin määritellä tai kirjata ylös kovinkaan tarkasti. Käytännön haasteista esiin nousevat toimijoiden eritahtisuus prosesseissa, kuten talouden ja toiminnan suunnittelussa, rahoitusten hakemisessa sekä toiminnan raportoinnissa. Osa haastateltavista kokee rakenteiden valmistelun päätöksen tekoon olevan turhan hidasta, vaikeuttaen esimerkiksi yhteistä ohjelmatyötä ja rahoitushakujen toimeenpanoa eritahtisissa organisaatioissa. Tämä puolestaan aiheuttaa toimijoiden kesken turhautumista monitoimijaiseen yhteistyöhön.

”..niin sieltä ei olla saatu sitä henkilöä sitte tähän suunnittelutyöhön mukaan ja sitten on tavallaan täytynyt hyväksyä se, että meidän suunnitelmassa on tosi voimakkaasti nyt vaan kuntanäkökulma.” Kunta H18

Yhteistyörakenteiden suoraviivaisen rakentumisen kannalta toimijoiden moninaisuus on kaikessa rikkaudessaan myös haaste. Mahdollisuudet käyttää yhteistyön rakentamiseen aikaa vaihtelevat ja pienemmissä kunnissa yhden henkilön harteilla voi olla resursseihin nähden kohtuuton määrä työtä monitoimijaiseen yhteistyöhön osallistumista. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen voi kuulua myös työtä, joka ei aina ole osa mitään maakunnallisessa hyvinvoinnin edistämistyössä rakenteistettua yhdyspintaa. Esimerkiksi yhteistyö myös teknisen toimen kanssa on usein sekin kunnan hyvinvoinnin edistämisen parissa toimivan työpöydällä.

”Pienemmissä kunnissa olen ymmärtänyt, että se on aika suurikin haaste, että siellä voi olla, että on hallinnossa yksi henkilö, jolla on melkein kaikki nämä vastuullansa, että se muodostuu kohtuuttoman suureksi silloin se työtaakka.” Hyvinvointialue H16

Yhteistyön rakenteiden koetaan olevan suuren muutoksen edessä, kun aiemmin saman organisaation alla toimineet sosiaali- ja terveystyöpalvelut ovat siirtyneet kunnilta hyvinvointialueelle.

”Ja se, että kunnilta lähti aika paljon myöskin, toki kun lähti nämä palvelut pois, niin lähti paljon tekemistä, mutta lähti myös paljon resursseja pois. Eli heillä sitä kautta tämä yhteistyön merkitys varmasti eri toimijoiden kanssa kasvaa entisestään.” Oppilaitos H12

Yhteistyössä rakennetta koetaan haastavan erityisesti resurssien puute, eikä yhteistyörakenteisiin ole vielä juurikaan ollut mahdollisuutta nimetä pysyviä henkilöstöresursseja kaikilta organisaatioiden tasoilta. Haasteina tunnistetaan myös yhteistyörakenteiden kehittyvä aste jo pelkästään sosiaali- ja terveystalouden välillä sekä kansallisten toimijoiden ja alueiden välillä. Järjestöyhteistyön käytäntöjä tunnistetaan alueella erilaisia ja samoin järjestöjen monimuotoisuus haastaa kaikkia toimijoita palvelevien, tasavertaisten ratkaisujen löytymistä. Maantieteellinen sijainti vaikuttaa yhteistyörakenteisiin, harvempaan asutuilla alueilla toimijajoukko on erilainen ja yhteistyöhön panosta antavia toimijoita voi olla vähemmän. Toisaalta alueiden erityispiirteet voivat näkyä siinä, että merkittävä yhteistyökumppani löytyykin valtion rajojen ulkopuolelta tai vastavasta yhteisöstä muualta maailmasta.

Monitoimijaisen yhteistyön rakenteilla on mahdollista parantaa edellytyksiä asukkaiden oman hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden lisäämiseen, hyödyntäen eri toimijoiden osaamista ja olemassa olevia resursseja. Yhteistyörakenteiden odotetaan haastateltavien keskuudessa muodostuvan sellaisiksi, että ne voidaan ottaa osaksi organisaatioiden perusrakennetta. Hytetu-yhteistyötä pidetään vielä osittain irrallisena organisaatioiden muusta toiminnasta. Päällekkäisten toimintojen vähentäminen ja synergiaetujen hyödyntäminen nostetaan esiin keskeisinä odotuksina monitoimijaisen yhteistyön rakenteille.

”Koska kaikille niille palikoille on... Täytyy olla sellainen merkittävä rooli ja tehtävä.” Hyvinvointialue H16

”Että palveleeko ne rakenteet tavallaan sitä yhteensovittamista ja yhteistyötä. Ja lopulta sitä kuntalaista.” Kunta H18

Yhteistyön rakenteisiin haastateltavat kohdentavat odotuksia, jotka helpottaisivat monitoimijaisen yhteistyön tekemistä käytännössä. Yhteistyörakenteiden odotetaan edistävän yhteistyön vastavuoroisuutta helpottamalla vastinparien löytymistä organisaatioiden välillä sekä edistävän nimeämisen käytäntöjä organisaatioissa esimerkiksi työ- ja valmisteluryhmiin osallistumisessa. Haastateltavat odottavat monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden muodostuvan ketteriksi ja joustaviksi, jotta yhteistyössä kyettäisiin tarttumaan ajankohtaisiin ilmiöihin. Yhteistyörakenteissa pidetään tärkeänä sopimuksellisuutta, joka vastinparien muodostamisen lisäksi mahdollistaa yhteistyön tekemistä organisaatioiden eri tasoilla.

”Niin tavallaan, että ihmiset löytää meidät, niin meidän pitäisi löytää toisemme toimijoina. Siihen tarvitaan sitä aitoa yhteiseen tekemiseenkin perustuvaa kumppanuutta, joka menee myös sinne strategiselle tasolle, koska jos me ei olla siellä strategisella tasolla, niin se jää aina siihen työntekijöiden väliseen pikku piiperrykseen, joka on sen yksittäisten ihmisten kohdalta ok, mutta jos me halutaan, että se on oikeasti siellä rakenteessa, niin sitten se pitää olla siitä strategiselta tasolta, että meillä on ne yhteiset visiot, siitä meidän hyvinvoinnin ja turvallisuuden ja terveyden (edistämisestä).” Järjestö H13

Rakenteiden valmistelua odotetaan tehtävän monitoimijaisessa yhteistyössä, jotta ne palvelevat laajasti eri toimijoiden tarpeita ja näin edistävät myös yhteistyöhön sitoutumista. Käytännössä

rakenteiden toivotaan mahdollistavan yhteistyön toteuttaminen tarpeen mukaan joustavasti, ajankohtaa ja toimijoita liian tarkasti ennalta raajamatta. Rakenteessa olisi hyvä huomioida muuntautumiskykyisyys ja sen perustuminen henkilösidonaisuuteen nähdään jatkuvuuden riskinä. Henkilöstön vaihtuvuutta pidetään yhteistyörakenteen kannalta haasteena, joka vaikuttaa myös organisaatiokohtaisesti työhyvinvointiin sekä alueellisesti asukkaiden hyvinvointia edistävään toimintaan.

”Mutta yksi mikä on mielestäni myös tärkeä täällä kunnassa, että me pystyttäisiin pitämään nämä meidän ihmiset töissä. (...) Koska sitten voi olla, että monta kuukautta jokin toiminta on aivan seis tai aivan pois toiminnasta tai toimii tosi vajaasti, niin kyllähän se vaikuttaa aika monien hyvinvointiin, terveyteen ja jopa siihen turvallisuuteen.” Kunta H15

Monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden vakaus koetaan toimijoiden pysyvyyden lisäksi merkittäväksi tekijäksi muuttuvassa monitoimijaisessa yhteistyössä. Kuulemisia tulisi tehdä oikea-aikaisesti ja mahdollistaa myös pienten toimijoiden sekä merkittävien sidosryhmien, kuten Saamelaiskäräjien kannanottaminen. Käytännön odotuksina esiin nousevat sopimuksellisen, rakenteistetun yhteistyön säännöllisyyden lisäksi mahdollisuus vapaamuotoiseen yhteydenpitämiseen. Yhteisten, teema- tai aluekohtaisten kokoontumisten järjestämistä pidetään tärkeänä monitoimijaisen yhteistyön muotona. Monitoimijaisen yhteistyön rakentumisen tunnistetaan vaativan pitkäjänteistä organisaatioiden välistä strategista yhteistyötä, mutta myös asukkaiden roolia tulisi hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä painottaa. Monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden tarkoituksena on ennen kaikkea mahdollistaa ja tukea asukkaiden omaa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistä.

3.2 Hyötyjen saavuttamiseksi odotetaan yhteistyöhön resursoitavan

Lähes kaikki haastateltavat tuovat esiin hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön niukat resurssit. Niukkojen resurssien koetaan toisaalta myös kannustavan toimijoita yhteiseen tekemiseen. Haastateltavat odottavat, että yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa lisäarvoa, kun yhdistetyt resurssit voidaan kohdentaa tunnistettuihin tarpeisiin. Haastateltavien näkökulmasta yhteistyön nykytilaa leimaa vaje henkilöstössä sekä taloudessa. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön tarvitsema panostus ja talouden realiteetit eivät kulje käsi kädessä. Vaikka kansallisesti hyte-investointeihin pyritään kannustamaan hyte-kertoimen avulla, koetaan hytetu-työhön kohdistuvan samanlaisia leikkauspaineita kuin muihinkin palveluihin ja toimintoihin.

”Meilläkin on kauheat säästökuviot tulossa ensi vuodelle. Entistä pienemmällä rahalla yritetään saada niitä palveluja pidettyä yllä ja hyvinvointia yllä. Kyllähän se melkoinen haaste on pitää.” Kunta K15

Taloushaasteet vaikeuttavat niin henkilöstön osallistumista yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa, kuin myös toimivien työvälineiden, kuten sähköisen hyvinvointikertomuksen käyttöön-

toa. Rahoituksen niukkuuden nähdään olevan hytetu-työn kehittämisen ja tarpeisiin mukautuvuuden esteenä. Esimerkiksi pienissä kunnissa haasteeksi on osoittautunut omarahoitusosuuksien kerääminen hanketyön näkökulmasta, kun vastaavasti samoissa kunnissa usein myös toimijoiden määrä on isoja kaupunkeja maltillisempi. Kuntien lisäksi resurssipula tunnistetaan myös hyvinvointialueen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen henkilöstöresursseissa.

”Kyllähän he on avoimesti sitä kertoneet, että resurssi on niukka, ja onhan sitä poliittisissa päätöksenteossa karsittu heiltä silloin, kun näitä tehtäviä on laitettu auki.” Kunta H18

Niukoilla resursseilla toimiessa organisaatioiden ja henkilöstön kyky kohdentaa resursseja katsotaan tärkeäksi. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden yhteistyössä kaikilla toimijoilla on laaja verkosto haltuun otettavanaan. Ajalliset ja taloudelliset resurssit nähdään vähäisinä ja yhdyspintoja on lukuisia usein jo oman organisaation sisällä. Oman ajan kohdentaminen eri tehtäviin ja priorisointi eri tehtävien välillä on olennaista, sillä ajanpuute haastaa yhteistyötä.

”Sekin on vähän että kuinka paljon siihen sitten kullakin on aikaa aina irrottautua ja miten missäkin kunnassa sitten niihin asioihin satsataan ja kuinka sitten ollaan niin asioista kiinnostuneita.” Kunta H15

Haastateltavat nostavat esiin myös resursseista kilpailun luovan haasteita monitoimijaiselle yhteistyölle. Niukoista resursseista leikkaaminen haastaa strategista yhteistä toimintaa. Yhteiseen kehittämiseen koetaan olevan riittämättömästi resursseja, vaikkakin tunnistetaan, että toimijoiden välisellä yhteistyöllä saavutettaisiin hyötyjä asukkaiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. Erilaisilla rahoituksilla, kuten järjestöavustuksilla, nähdään mahdollisuutena kannustaa toimijoita keskinäiseen yhteistyöhön.

Haastateltavat toivovat, että hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön arvostus johdossa ja päätöksenteossa lisääntyisi ja yhteistyön nähtäisiin palvelevan laaja-alaisesti lopulta asukkaita. Erityisesti lakisääteisten tehtävien hoitamiseen toivotaan panostettavan asianmukaisin resurssein, tästä esimerkkinä haastateltavat nostavat ehkäisevän päihdetyön sekä saamenkielisten ja kulttuurinmukaisten palveluiden kehittämisen. Laajakatseisella monitoimijaisella yhteistyöllä on mahdollista sekä oppia uutta, että hyödyntää niukkoja resursseja tehokkaasti. Monitoimijainen yhteistyö tulisi nähdä ennen kaikkea asukkaiden hyvinvointia lisäävänä resursointina.

3.3 Johdolta kaivataan strategisia linjauksia ja liikkumavaraa

Haastateltavat tunnistavat johtamisen ja johdon sitoutumisen olevan hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön kehittymisen kannalta kriittinen menestystekijä (ks. myös Leinonen & Syväjärvi 2022). Johtamisen ja johdon sitoutumisen merkityksen haastateltavat ulottavat koskemaan niin organisaatioita sisäisesti kuin myös organisaatioiden välistä monitoimijaisista, sektorirajat ylittävää yhteistyötä.

”Kun ylin johto sitoutuu tähän avoimeen verkostoyhteistyöhön, niin silloin se onnistuu. Mutta jos ei siihen saada mandaattia ylemmältä taholta, niin silloin siihen ei ole myöskään resursseja, eikä sitä johdeta mitenkään” Alueellinen toimija H10

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen alueellisessa monitoimijaisessa yhteistyössä olennaisten toimijoiden, erityisesti kuntien ja hyvinvointialueen, ylemmän johdon sitoutumisen nähdään olevan avainasemassa. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ja siihen liittyvän monitoimijaisen yhteistyön katsotaan haastateltavien keskuudessa olevan poikkeuksellista toimintaa, eikä sitä pitäisi pitää muusta toiminnasta erillisenä, vaan huomioida läpi-leikkaavasti kunnissa hallintokunnittain ja hyvinvointialueella toimialoittain. Tässä organisaatioiden johto ja sen sitoutuminen näyttelee merkittävää roolia.

”Ne näkivät irrallisena tämän koko ajan (hytetu-toiminnan), vaikka tähän on ihan sisällä siinä päätöksenteossa, eli taloustoiminnan suunnittelussa.” Alueellinen toimija H10

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun siirtyminen kunnilta hyvinvointialueelle on haastanut kuntia löytämään uudenlaisia lähestymistapoja hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen. Sekä kuntapäätäjät, johto sekä luottamustoimielimet ovat olleet uuden edessä. Kunnissa on myös haettu hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi luontevaa hallintokuntaa sekä toimijoita organisaatioiden sisäisesti.

”Niin sinne (lautakunnalle) ollaan nyt sitten viety teema kerrallaan niitä asioita esiteltäväksi ja ihan käyty kertomassa vaikka, että velvoittaa tällaisia tehtäviä hoitamaan. Ne ei ole kauhean vuorovaikutteisia ollut ne tilaisuudet, että oma tunne on ehkä ollut se, että tämä oli aika vieras asia.” Kunta K18

Sekä kuntien että hyvinvointialueen asiantuntijat toivovat johdolta ja päättäjiltä strategisia linjauksia monitoimijaiselle yhteistyölle sekä riittävää liikkumavaraa yhteistyön tekemiseksi koordinaatitasolla.

”Tavallaan annat vahvasti suuntaa sille hommalle, mutta kuitenkin annat siihen sitten liikkumavaraa näiden käppyröiden välissä.” Kunta H17

Päättäjien ja niistä muodostuvien lautakuntien katsotaan olevan olennaisessa roolissa monitoimijaisen yhteistyön suunnan muodostumisessa. Ylemmän johdon sektorirajat ylittävältä yhteistyöltä odotetaan strategisia linjauksia, joiden toteutumiseen resursoimalla ne eivät jää paperinmukaisiksi dokumenteiksi vaan on mahdollista viedä tavoitteisiin vastaaviksi käytännön toimenpiteiksi. Kuntien ja hyvinvointialueen päättäjiltä odotetaan valtuustokausien välistä jatkumoa.

”Johtajilta tarvitaan, että on ne selkeät raamit myös sille tekemiselle. Ja se mahdollistaa myös, hyvä johtajuus mahdollistaa kuitenkin niihin tavoitteisiin pääsemisen, että ei jäädä vellomaan sinne että kuka sen määrittelee tai mitä tehdään ja mistä saadaan sitten siihen ihan jo pelkästään resurssit.” Hyvinvointialue H16

Odotuksena on, että organisaatiot alueella tekisivät strategisia linjauksia yhteistyössä ja tiedon kulkuun panostettaisiin johdon ja koordinaatitason asiantuntijoiden välillä.

”Eli nyt esimerkiksi en välttämättä tiitä sitä, että mitä siellä, vaikka siellä kuntajohtajien ja sitte hyvinvointialueen johdon keskinäisissä tapaamisissa sovitaan ja keskustellaan, että ne voi sitten kauheen yllättävästi jotenkin tipahtaakin jotenkin vaikkapa minun vastuulle.” Kunta H18

Haastateltavat kunnista, hyvinvointialueilta, kolmannelta sektorilta ja sidosryhmistä ajattelevat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen vaativan johtamista usealla eri tasolla. Ylemmän johdon ja päättäjien toivotaan varmistavan monitoimijaisen yhteistyön strateginen tahotila sekä tarvittavat resurssit tavoitteelliselle monitoimijaiselle yhteistyölle sekä toimenpiteiden toteuttamiselle.

”Et sitten se johto myös huolehtii siitä, et ketkä nimetään, niin oikeasti sitten mahdollistetaan myös, että pystyy sitten sitoutumaan ja tekemään niitä asioita, mitä on sovittu sitten tässä esimerkiksi siinä ehkäsevän päihdetyön työryhmässä.” Alueellinen toimija H11

Koordinaatiotason asiantuntijoiden yhteistyötä lautakuntien ja vaikuttamistoimielinten kanssa pidetään kunnissa ja hyvinvointialueella tärkeässä asemassa, sillä hyvinvoinnin edistämisen yhteistyötä organisaatioissa koordinoivat ovat usein mukana monitoimijaisissa verkostoissa. Koordinaatiotason ja ylemmän johdon välisen tiedonvaihdon sekä yhteisen ymmärryksen koetaan olevan monitoimijaisen yhteistyön kriittinen menestystekijä.

”...ja sit se vuoropuhelu sieltä johtotasolta pitäisi toimia vuoropuhelu sitten niin sanottu sille kentätasolle. Et se tieto kulkee niin ylhäältä alas ja alhaalta ylös kakssuuntaisesti.” Alueellinen toimija H11

Ylemmän johdon ja päättäjien lisäksi kuntien ja hyvinvointialueen asiantuntijavetoinen koordinaatiotaso puhuttaa haastateltavia ja koordinaatiotason asiantuntijoihin kohdistetaan odotuksia usealta eri suunnalta. Osa haastateltavista odottaa käytännön tuntumaa asukkaiden kanssa työskentelyyn, sillä sen ajatellaan auttavan ihmislähtöisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden näkemyksen muotoutumisessa, toisaalta tärkeänä pidetään myös projektiosaamista. Koordinaatiotasoon kohdennetaan odotuksia liittyen monitoimijaisen yhteistyön alueellisen työn koamiseen, monitoimijaisten verkostojen koollekutsumiseen ja johtamiseen sekä strategiatyön kanssa yhteen nivoutumisen varmistamiseen. Koordinoivaa tahoa peräänkuulutetaan haastattelussa myös yhteisten alueellisten rahoitusten hakemissa. Koordinaation puutteen katsotaan heikentävän yhteistyön tehokkuutta, olevan riski toimijoiden heikolle sitoutumiselle sekä määrittämättömän koordinaatiovastuun heikentävän hyvien käytäntöjen jakamista ja ylläpitämistä.

Haastatteluissa tuodaan esiin eriäviä näkemyksiä koordinaatiovastuun jakautumisesta. Osa haastateltavista näkee koordinaatiovastuun alueellisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden osalta kuuluvan pääosin hyvinvointialueelle. Osa haastateltavista taas nostaa esiin jaetun johtajuuden ajatusta, jossa toimijat ovat kumppaneina, eikä koordinaatiovastuuta ole tarpeen määrittää tarkasti.

”Vetovastuu HYTETU-työstä on hyvinvointialueelle, niin mä nään, et kun se on keskitetty, niin sillan sitä johdetaankin sieltä kautta, jollon sillan mä ajattelisin, että sillan se selkeytyy tää kokonaisuus.” Alueellinen toimija H11

"Minusta nämä samat verkostot jatkaa, mutta se koordinaatiopiste on nyt siellä hyvinvointialueella." Alueellinen toimija H10

"Vaikka se olisikin hyvinvointialueen yhdyspinta, niin se ei saisi olla mikään hyvinvointialueelta tiiviisti johdettu vain meidän tarpeisiin oleva juttu, vaan sen pitäisi olla siinä mielessä tällainen yhteistyötä edistävä ja näkökulmia yhdistävä. Ja sehän vaatii sen johtajalta aika paljon." Oppilaitos H12

Ylemmän johdon ja asiantuntijavetoisen koordinaatiotason lisäksi haastatteluissa esille nousee operatiivisellä eli toimintaa toteuttavalla tasolla tehty toiminnan johtaminen. Toiminnan tasolla esille nostetaan sen asukaslähtöisyys ja korostetaan sitä, että viimeistään toiminnan tasolla yhteistyön toimijoiden välillä tulisi olla asukkaiden tarpeita palvelevaa ja joustavaa. Haastateltavien mukaan ideaalitulanteessa toimintaa toteuttavalla tasolla monitoimijainen yhteistyö mahdollistaa sen, että asukkaan palvelu tai hyvinvointia edistävä toiminta ei katkea, vaikka toteuttava organisaatio vaihtuisikin.

"Eli siellä tehään asiakasrajapinnassa sitä työtä niillä yhdyspinnoilla niin, että sen tulis olla nimenomaan se yhdyspinta eikä rajapinta, jotta se ei ainakaan asiakkaalle näkyis mielellään millään tavalla, että siinä on eri organisaatioita ehkä niitä asiakkaan asioita hoitamassa." Kunta H18

3.4 Roolien ja vastuiden kirkastamista kaivataan

Merkittävä osa haastateltavista kokee roolien ja vastuiden olevan vielä osin määrittelemättä ja tämän haastavan monitoimijaista yhteistyötä. Haastatteluissa esiin nousevat kokemukset rooleista ja vastuista linkittyvät vahvasti monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden vakiintumiseen sekä toimijoiden oman roolin tunnistamiseen monitoimijaisessa yhteistyössä niin organisaation sisäisesti kuin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Koordinaatiotason asiantuntijoilla on organisaatioiden sisäisesti ollut merkittävä rooli yhteisen käsityksen muodostumisessa kunnissa.

"Yhteensovittava ja kokoava on ollut se rooli ja semmoinen, että tuodaan eri hallinnonaloilta toimijat siihen yhdessä keskustelemaan ja tavallaan myös muistuttelemaan siitä, että se sen hyten työ ja hyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille." Kunta H18

Oman organisaation roolin määrittymisen yhteistyössä koetaan olevan vahvasti yhteydessä myös siihen, miten hyvinvointi ymmärretään. Haastateltavat tuovat esiin myös rakenteiden ja roolien vakiintumisen suhteessa asukkaisiin.

"Kun puhutaan hyvinvointialueesta ja puhutaan hyvinvoinnin koordinaatiosta kunnassa ja hyvinvointialueella, niin tämä hyvinvointi-sanon käsitteen ymmärtäminen on ylipäätään hankalaa. Ja se on kuntalaisille vielä hankalampi kuin itselle, että mitä kuuluu kenenkin tehtäviin." Kunta H17

"Niin se varmaan sitten kertoo taas osaltaan siitä, että ei välttämättä vielä hahmoteta täysin sitä, että mikä on kenenkin vastuulla, ja sittenhän se tietysti on aina se vaara, että se sille yksittäiselle kuntalaiselle kuulostaa semmoselta vähän luukuttamiselta, että no älä kysy meiltä, vaan kysy tuosta naapurista." Kunta H18

Haastatteluissa esiin nousee erityisesti kokemuksia kuntien ja hyvinvointialueen välisten roolien epäselvyydestä. Rakenteiden vakiintumisen ja yhteisen keskustelun mukanaan tuoman roolien ja vastuuiden selkeytymisen odotetaan edistävän käytännössä esimerkiksi hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta käsittelevien suunnitelmien ja kertomusten laatimista.

"Mutta se on sen toiminnan kivijalka, että kun kumpikin tietää roolinsa ja on sama päämäärä siihen, niin silloin sitä kautta sitten hyvinvointikertomuskin saa oikeanlaisen muodon." Hyvinvointialue H14

Kuntien ja hyvinvointialueen roolien ja vastuuiden määrittämättömyyden esimerkkinä nostetaan järjestöyhteistyön rakenne ja erityisesti kuntien ja hyvinvointialueiden yhteinen tehtävä järjestöjen toimintaedellytysten tukemiseen. Jos vastuuta ei ole määriteltä ja rooleista keskusteltu, on riskinä, että yhteistyö näyttää sidosryhmille vastuun väistelyä tai pallotteluna. Haastatteluissa tämän riskin auki puhumattomissa vastuissa ja rooleissa tunnistavat haastateltavat niin kunnissa, järjestöissä kuin hyvinvointialueellakin.

"On eriävät mielipiteet (kunnissa) siitä, että onko heillä enää tarvetta tai onko heillä enää velvollisuuskään avustaa järjestöjä, ja minkä tyyppisiä järjestöjä." Järjestö H8

"Että järjestöjen toimintaedellytykset edelleen turvataan ja niitä edistetään, niin totta kai meidän täytyy sitten neuvotella siitä myös kuntatoimijoiden kanssa, että molempien lakisääteinen tehtävä kuitenkin on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, niin meidän sitten kuuluu myös tästä neuvotella tästä yhdyspinnasta, että ei sinne tulisi niitä aukkoja sitten." Hyvinvointialue H16

Roolien selkeän kirkastamisen lisäksi tarvitaan näkemys näiden yhteisestä kokonaisuudesta, tähän koetaan päästävän yhteisen keskustelun avulla. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että on yhdessä tunnistettu, mitä jokainen organisaatio tuo monitoimijaiseen yhteistyöhön mukanaan.

"Minä odotan, että viedään konkreettisesti niitä samoja yhteisiä asioita eteenpäin ja kukin siellä oman organisaationsa ja omien viestintäkanavien kanssa. Eli ajatuksena se tietysti, että kun yhdessä tehdään, niin yhdessä sovitaan mitä tehdään ja sitten kukin hoitaa sitä omalta osaltaan sovittulla tavalla eteenpäin." Oppilaitos H12

"Unelma on se, että ihan oikeasti tehtäisiin sellaista aitoa kumppanuutta, jossa arvostetaan sitä kaikkia muita, ja nähdään se, mikä on se toisen tuoma osuus siihen yhteiseen piirakkaan." Järjestö H13

Kumppanuuteen kiinteästi kytkeytyvänä pidetään muiden organisaatioiden asiantuntijuuden, osaamisen ja toiminnan tuntemista sekä tunnustamista. Myös oman organisaation ulkopuolisen toiminnan tunteminen edistää hyvinvoinnin edistämisen toiminnan katveiden esiin nousemista sekä vähentää toiminnan päällekkäisyyttä. Muiden toimijoiden tunteminen lisää kykyä asettua toisen asemaan sekä kunnioittaa ja edistää muiden toimintaedellytyksiä. Esimerkkeinä alueellisista, yhteistyöhön vaikuttavista erityispiireistä nostetaan esiin saamenkielisten ja kulttuurinmuokaisten palveluiden huomioiminen sekä kuntien erityispiirteet koskien väestön ikärakennetta, maantieteellistä sijaintia tai merkittäviä elinkeinoja.

”Niin tavallaan se, että jos me ei toimita yhdessä, me ei tunneta toisiamme, mitä me kukainenkin tehdään, niin me ei voida osata ohjata näitä ihmisiä oikeaan paikkaan.” Järjestö H13

”Siinä on vain jännä huomata, miten eri tavalla niitä eri juttuja hoidetaan eri kunnissa ja miten eri tavalla niitä myös ymmärretään eri kunnissa. Mutta se, että kunnat on erilaisia ja ihmiset ja asiakkaat ja tarpeet on erilaisia.” Kunta H15

3.5 Yhteistyön olennaiset toimijat, toimijoiden autonomia huomioiden

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä olennaisena pidetään oikeiden toimijoiden tunnistamista. Kolmannen ja neljännen sektorin osalta haastatteluissa tunnistetaan järjestöt, seurakunnat ja muut uskonnolliset yhteisöt olennaisina toimijoina.

”Harrastukset, harrastustoiminta tai tämän tyylinen asia, niin sehän on myös sitä hyvinvoinnin edistämistä ja elinvoimaisuuden lisäämistä ja tällaiset, että tuleeko nämä kaikki varmasti sitten huomioitua riittävästi kaikessa toiminnassa.” Oppilaitos H12

Sidosryhmien osalta haastateltavat nostavat esiin yritykset, oppilaitokset sekä alueella toimivien hankkeiden henkilöstön. Julkista tahoja edustavissa sidosryhmissä Saamelaiskäräjät, Lapin liitto sekä Aluehallintovirasto nostetaan esille hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäjinä. Suoraan asukkaiden hyvinvointiin vaikuttavina sidosryhminä esiin nousevat myös kuntien järjestämisvastuulla olevat koulut ja varhaiskasvatus. Lappilaisen hyvinvoinnin edistämistyön osalta pidetään tärkeänä myös sitä, että kansainvälistä ja rajat ylittävää yhteistyötä kehitetään. Haastateltavien mukaan monitoimijaisen yhteistyön nykytilanteessa useat toimijat jäävät vajaasti tunnistetuksi voimavaraksi. Tunnistamattomien resurssien lisäksi ilman olennaisten toimijoiden tunnistamista tehtävässä yhteistyössä nähdään ilmenevän riski kuplautumiselle. Toisaalta tunnisteetaan, että yhteistyössä mukana olevien toimijoiden määrää on usein tarpein rajata sen joustavuuden säilyttämiseksi.

”Aika nopeasti sitä kuitenkin mennään siihen johonkin kuplaan, kun jotakin kehitetään yhdessä. Ja täytyy jollakin tavalla ollakin semmoinen tietty porukka, että saadaan aikaiseksi jotakin, että sitä ei voi levittää liikaakaan.” Hyvinvointialue H16

Monitoimijaiseen yhteistyöhön tulisi aktiivisesti ja avoimesti ottaa mukaan uusia toimijoita. Haastateltavat nostavat esiin tarkoituksenmukaisten toimijoiden tunnistamisen myös organisaatioissa sisäisesti. Tärkeänä pidetään monitoimijaiseen yhteistyöhön osallistuvien vahvuuksien ja erityisosaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkkeinä nostetaan Saamelaiskäräjien rooli saamelaisten korkeimpana poliittisena elimenä sekä Järjestöneuvottelukunta lappilaisten järjestöjen alueellisena yhteistyöelimenä. Kuntien ja hyvinvointialueiden rinnalla erityisesti järjestöjen merkitys hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyöhön puhuttaa haastateltavia.

*”Ilman järjestötoimijoita emme voi sitä (yhteistyörakennetta) valmistellakaan. Hehän sen sisäl-
lön sitten tavallaan tuottavat sinne, niin heidän on sitten hyvä olla siinä.” Hyvinvointialue H16*

Järjestöjen roolia asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä pidetään keskeisenä, vaikka yksittäiselle järjestötoimijalle monitoimijainen yhteistyö ei toistaiseksi aina ole näkyvää. Järjestöjen katsotaan tuottavan perustoiminnallaan merkittävää hyvinvointia alueen asukkaille. Järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön mahdollisuutena pidetään erityisesti asukkaiden tavoittamista sekä asukkaiden osallisuuden kokemuksen edistämistä. Esimerkiksi kulttuuri-, liikunta- ja urheiluseurojen sekä eläkeläis- ja kyläyhdistysten aktiivisen osallistumisen katsotaan lisäävän sekä toimijoiden moninaisuutta sekä rikastuttavan alueen hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta edistävää toimintaa. Järjestöillä nähdään potentiaalia myös toimia merkittävänä yhteistyökumppanina työllistämisen ja kylien elinvoiman vahvistamisessa. Yhteistyöllä nähdään mahdollisena viedä toimintaa myös harvemmin asutulle alueille.

Monitoimijaisen yhteistyön kohteen kannalta olennaisten toimijoiden tunnistamisen lisäksi ensiarvoisen tärkeänä haastateltavat pitävät toimijoiden autonomian kunnioittamista. Yhteistyössä kaikkien toimijoiden katsotaan olevan mukana tasavertaisina kumppaneina. Yhteistyössä hierarkisuuden kehittymistä pidetään riskinä, vaikkakin toimijoiden autonomiaa kunnioittavassa, kumppanuuteen perustuvassa monitoimijaisessa yhteistyössä toimijoiden ei tulisi sanella toistensa tekemistä.

”Kuntien tarpeet kuuluis siellä ihan tavallaan tasavertaisina kumppaneina, että siinä ei syntyis semmoista asetelmaa, että on se yksi suuri hyvinvointialue ja sitten ne pienet kunnat.” Kunta H15

3.6 Aito osallisuus monitoimijaisen yhteistyön edellytyksenä

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä merkittävinä toimijoina haastatteluissa tunnistetaan kunnat ja hyvinvointialueet, joiden molempien lakisääteisiin tehtäviin hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen kytkeytyy. Haastatteluissa monitoimijaisen yhteistyön kriittisenä menestystekijänä pidetään kuitenkin kuntien ja hyvinvointialueiden lisäksi myös asukkaiden osallistumista.

”En oikein keksi, miten tätä hyvinvointia voisi muuten täällä alueella kehittää kuin se, että kuulen niitä, joiden kanssa sitä asiaa tehdään.” Kunta H17

Asukkaiden osallistumisen vahvistamista pidetään yhtenä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen keskeisenä tekijänä (ks. myös Majoinen & Antila 2018). Osa haastateltavista katsoo hyvinvointialueen edistäneen alueellisesti asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksia.

”Osallistaminen on nyt hyvinkin tehostunut. Tämä järjestönäkökulma ja asukkaiden näkökulma tulee paremmin esille.” Alueellinen toimija H10

Käytännön keinoina esiin nostetaan asukkaiden kuulemistilaisuudet sekä muut moninaiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon. Haasteena pidetään sitä, miten saadaan erityisryhmien sekä heikommassa ja haavoittuvassa asemassa olevien ääni kuuluviin.

"Siinä varmaan vaan on tämä sama vanha ongelma, että ketkä sitten niihin vastaavat. Eli onko ne samat hyviä osaiset, jotka kokevat saavansa hyviä palveluita jo valmiiksi, niin onko ne sitten niitä jotka niihin päätyy vastaamaan." Oppilaitos H12

Asukkaiden osallisuuden mahdollistumista pidetään tärkeänä, sillä hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteiden odotetaan palvelevan lopulta ensisijaisesti juuri asukkaita ja heidän tarpeitaan. Asukkaiden rooli tulee tunnistaa nykyistä paremmin, ei osallisuutena palveluiden kehittämiseen, vaan osallisuutena oman hyvinvoinnin terveyden ja turvallisuutensa edistämiseen. Asukkaiden osallistumismahdollisuuksien lisäämiseksi kuntien ja hyvinvointialueen ulkopuolelta tulevat haastateltavat nostavat esiin haasteita liittyen osallisuuden kokemukseen alueen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä.

"Monessa mielessä käännyttään niin paljon siihen sisäiseen omaa hiekkalaatikkoon, että niistä tehdään sellaisia, että siellä ei ihmiset toimi ja sinne on kumppaneitten vaikeaa tulla." Järjestö H13

Osallistumisen haasteita kuvataan pelkona ja jopa kokemuksena näennäisestä osallistamisesta. Näennäisellä osallistamisella haastateltavat kuvaavat tunnetta siitä, että omalla osallistumisella ei ole aitoa vaikuttamismahdollisuutta. Näennäisen osallistamisen tunteeseen katsotaan liittyvän tilanne, jossa ei ole aidosti lähdetty neuvottelemaan ja etsimään yhteisiä ratkaisuja.

"Että jos sä oot jossakin sellaisessa ryhmässä, jossa sä oot vähän niin kuin pakollinen järjestöedustaja tai sä oot vähän niin kuin kumileimasimena jossakin." Järjestö H13

Tähän katsotaan olevan syynä niukat resurssit, jolloin on mahdollista päätyä näennäiseen osallistamiseen ilman todellista vaikutusmahdollisuutta. Tilanteet, joissa koetaan näennäisen osallistamisen tunteita, voivat aiheuttaa turhautumista ja vähentää halua osallistua monitoimijaiseen yhteistyöhön. Esille nostetaan kokemus siitä, että yhteistyöhön pyydetään mukaan liian myöhään ja "osallistetaan, jotta saadaan alta pois". Käytännössä monitoimijaisen yhteistyön toivotaan edistävän toimijoiden osallisuuden mahdollisuuksia esimerkiksi kuulemisten oikea-aikaisuudella. Haastateltavat toivovat, monitoimijainen yhteistyö huomattaisiin käynnistää riittävän aikaisessa vaiheessa prosesseja näennäisen osallisuuden kokemuksen välttämiseksi.

"Eli että pystyy kertomaan asioista siinä kohdassa, kun niitä vasta suunnitellaan tai mietitään, tai on tullut joku asia mieleen. Että ei olla liian virallisia, koska silloin sitten siellä tulee vasta asiat sen jälkeen, kun on virallisesti jossain leivottu ja hyväksytty." Oppilaitos H12

Myös monitoimijaisen yhteistyön prosessien vakiintumiseen kohdennetaan odotuksia ja toivotaan, että vuosittain tai valtuustokausittain toistuvia yhteistyön tarpeita ja mahdollisuuksia voitaisiin ennakoita.

"Sitten myöskin se, että tällöinen aktiivinen, osallistava toiminta olisi alueella käytössä ja ikään kuin, että olisi nämä valmiit prosessit jo valmiita. Ehkä tällöisiä, voisi ajatella, että niitä olisi jo

kalenteroitu. Että tiedettäisiin, että ne olisi tämmöisiä kiinteitä, vakiintuneita tapaamisia ja prosesseja, joissa osallistettaisiin, jottei tarvitsisi ikään kuin jokaisesta erillisestä toimenpiteestä sitten tehdä sitä alkutyötä aina erikseen.” Alueellinen toimija H9

3.7 Odotuksena kumppanuus ja avoin verkostotyö

Haastateltavat tunnistavat vahvan lappilaisen yhdessä tekemisen kulttuurin antavan hyvän lähtökohdan hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaiselle yhteistyölle. Monitoimijaisen yhteistyön katsotaan parhaimmillaan pohjaavaan aitoon, moninaisuuden huomioivaan kumppanuuteen sekä avoimeen, tarpeeseen mukautuvaan ja vastavuoroiseen keskusteluyhteyteen.

”Varmasti myös tätä Lapin hyvinvointialueen mallia on rakennettu siltä pohjalta, että sitä kumppanuutta on haluttu näiden eri sektoreiden välillä vahvistaa ja korostaa. Ja sitä työtä on jo tehty aika pitkäänkin Lapin alueella, niin tavallaan sitä sen edelleen vahvistamista nyt sitten tämän hyvinvointialueen näkökulmasta ja nyt, kun se organisointi on nyt sitten lähtenyt käyntiin.” Hyvinvointialue H16

”Eli on nähty se vahvuus siinä, että kun on pienet resurssit, niin kun tehdään niillä yhdessä, niin saadaan aikaan enemmän. Poistetaan niillä päällekkäisyyksiä ja pistetään voimavarat yhteen, niin saadaan enemmän.” Oppilaitos H12

”Positiivistahan on se, että ollaan yhteistyöhalukkaita.” Alueellinen toimija H10

Vuorovaikutukseen kohdistuvia odotuksia hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä nostetaan haastatteluissa esiin kattavasti. Lakisääteisen sopimuksellisuuden lisäksi yhteistyöhön toivotaan arkista kanssakäymistä ja kohtaamisia. Vuoropuhelua, yhteistä keskustelua sekä matalan kynnyksen yhteydenpitoa odotetaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä nostetaan esiin runsaasti. Usea haastateltavista nostaa esiin toimijoiden välisen luottamuksen monitoimijaisen yhteistyön kriittisenä menestystekijänä.

”Ja nimenomaan se avoimuus myöskin ja tietynlainen keskinäinen luottamus, että pitää pystyä luottamaan siihen, että toinen hoitaa sen oman tonttinsa ja me hoidamme omanne.” Oppilaitos H12

”Ilman luottamusta ei voi oikein toimia. Eli että jotenkin olisi luottamus siihen, että olisi turvallista toimia siinä verkostossa.” Alueellinen toimija H10

Keskusteluyhteyden avaamiseksi odotetaan kykyä siirtyä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja halua ymmärtää asioita toisen näkökulmasta. Haastateltavat luovat odotuksia yhteistyön ilmapiirille, jossa kuka tahansa voi olla yhteistyön käynnistäjä ja toisten osaamisen hyödyntämiselle sekä avun pyytämiseksi on matala kynnyks. Tärkeänä pidetään kykyä kokeilla uutta, hyväksyä inhimillisyys ja mahdollinen epäonnistuminen kokeiluissa. Yhdessä oppimista ja toiminnan muokka-

mista korostetaan. Vuorovaikutuksessa näkyvä ”tekemisen ilo”, motivaatio monitoimijaiseen yhteistyöhön sekä into asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen tunnustetaan edesauttavaksi tekijäksi.

”Henkilökohtanen kiinnostus tai joku kipinä vielä mukana, niin silloin se verkosto pysyy koossa ja kestää aika paljon sitten monenlaisia vastatuuliakin. Tai jotakin asiaa pystytään ajamaan monta vuotta siitä huolimatta, vaikka se tehtäs pienillä resursseilla ja näin pois päin, kun siihen on sitten se yhteinen ajatus, että miksi tätä tehdään.” Oppilaitos H12

Oman asiantuntijuuden korostaminen puolestaan nähtiin vuorovaikutusta heikentävänä tekijänä ja siihen taustalla nähtiin vaikuttavan toimijoiden pelko oman tai organisaationsa toiminnan kyseenalaistamisesta. Niin johdon kuin yksittäisten yhteistyöhön osallistuvienkin tasolla odotetaan ymmärrystä toimijoiden moninaisuutta kohtaan. Tämän ymmärryksen saavuttamiseksi muiden toimijoiden tunteminen on avainasemassa. Jalkautuminen toisen toimintaan nostetaan esiin konkreettisenä keinona lisätä muiden toimijoiden tuntemista. Avoimen vuorovaikutuksen sekä positiivisen, eteenpäin suuntautuvan ilmapiirin todetaan olevan kriittinen menestystekijä monitoimijaisen yhteistyön onnistumiselle.

Myös vuorovaikutusta haastavia tekijöitä nostetaan esiin haastateltavien toimesta. Vuorovaikutukseen vaikuttavana tekijänä henkilöstövaihdokset nostetaan esiin useissa haastatteluissa. Jatkuvuutta henkilöiden vaihtuessa edesauttaa yhteistyön vakiintuneisuus. Pitkäjänteinen, vakiintunut yhteistyö vaatii haastateltavien mukaan säännöllisyyttä. Vakiintuneen, pitkäjänteisen ja säännöllisen yhteistyön puolestaan katsotaan lisää luottamusta ja yhteistyön mielekkyyttä. Mielekkään, luottamuksellisen yhteistyön odotetaan näkyvän myös yhteistyön tuloksellisuutena ja hytetutyön vaikutuksina asukkaiden hyvinvointiin. Monitoimijaisen yhteistyön käytäntöjen vakiintumisen koetaan auttavan myös yhteistyön tarpeenmukaisessa ketteryudessa.

3.8 Tiedolla johtaminen tavoitteiden ja toimenpiteiden perustana

Tiedolla johtamisen tarpeen tunnistavat kaikki haastateltavat, mutta tiedon tuottamisen resursseissa tunnustetaan parantamisen varaa niin hyvinvointialue-, kunta- kuin järjestötoimijoidenkin keskuudessa. Tiedolla johtamista käsitellään haastatteluissa niin oman organisaation kannalta kuin myös monitoimijaisessa yhteistyössä jaetun tiedon näkökulmasta.

”Kaikki sen tunnistaa sen tiedon ja tiedolla johtamisen tarpeen nykypäivänä, että sitten se tosiaan vaan sen miettiminen, että miten se konkreettisesti tapahtuu ja miten sitä tietoa konkreettisesti hyödynnetään, niin se on ehkä sellainen, mikä vaatii vielä vähän työtä enemmän.” Oppilaitos H12

”Tietojohtaminen. Se, että mitä hyötyä minusta sitten on hyvinvointialueelle ja sinne kunnille ja niille yhteistyökumppaneille, niin se tieto mitä kerätään, niin sillä sitten johdetaan ja vaikutetaan mahdollisesti niihin asioihin ja päätöksiin, millä tavalla mennään eteenpäin.” Hyvinvointialue H16

Yhteisen hyvinvointitiedon muodostamisen pohjimmaisena haasteena esiin nousevat erot toimijoiden resursseissa tuottaa tietoa sekä osallistua sen jakamiseen ja analysoimiseen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Kuntien resurssit tuottaa ja käsitellä tietoa vaihtelevat ja samoin maakunnan eri alueilla korostuvat toisistaan poikkeavat hyvinvoinnin haasteet. Hyvinvointitiedolla johtamista kuvataan pahimmillaan *”rääpimiseksi oman työn ohella”* (ks. myös Leinonen ym. 2021; Sauli & Simpura, 2004) eivätkä haastateltavat koe resurssien tiedon keräämiseen, analysointiin ja raportointiin olevan riittäviä asukkaiden hyvinvoinnin tilan luotettavaan kuvaamiseen.

”Se ei mitään auta, vaikka meillä olisi tietoa kuinka paljon, jos emme pysty tekemään sille asialle yhtään mitään, kun meillä ei ole siihen resursseja.” Kunta K15

”Se vähän on semmoista räähkimistä, kun oman työn ohella sitä indikaattoritietoa ja tuloksia sieltä kaivelee ja yrittää sillä sitten tehdä sitä vaikuttavuutta ja sinne lautakuntaan perustella niillä tuloksilla. Se tiedolla johtaminen on sitten ihan oma osa-alueensa. Että kyllähän se tässä nyt kaiken aikaa kulkee myöskin rinnalla ja se on osa sitä työtä, mutta kyllä mä näkisin että siihen pitäisi pikkuksen enemmän panostaa ja pystyä perehtymäänkin.” Hyvinvointialue H16

Jokaisen toimijan tulisi tuoda monitoimijaiseen yhteistyöhön oman organisaationsa tietoa ja osaamista sekä jakaa monitoimijaisessa yhteistyössä kerrytettyä tietoa takaisin omaan organisaatioonsa. Tiedon jakamisella ja viestinnällä on monitoimijaisessa yhteistyössä avainrooli, viestinnän tulisi olla saavutettavaa, ymmärrettävää ja selkeää. Haastateltavat nostavat esiin haasteena sen, että tieto ei tavoita oikeita ihmisiä oikeassa muodossa.

”Että se ei mene, aina se tieto ei tavoita niitä oikeita ihmisiä, joille se ois tarpeen tämä tieto, niin tässä tilanteessa, että on reaaliaikainen tieto ja on yhteiset tavoitteet ja on toimintamalli siihen, että miten mennään ja miten puututaan asioihin” Hyvinvointialue H14

Haastateltavat hyvinvointialueelta ja kunnista hyödyntävät työssään indikaattoritietoa. Indikaattoritiedon koetaan olevan osittain myöhässä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen strategiatyön näkökulmasta. Indikaattoritieto ei haastateltavien mukaan myöskään aina onnistu nostamaan esiin kaikkia ilmiöitä tai indikaattoreiden tulkintaa pidetään vaikeaselkoisena.

”Joutuu paljon tekemään niiden indikaattoreiden kanssa töitä, jotta löytää ne oikeat, jotka kertoo niille kuntalaisille sen, miten hyvin asiat loppujen lopuksi täälläkin kunnassa on.” Kunta H17

”Se on laaja kokonaisuus, tärkeä kokonaisuus ja sitä pitää lähteä sitten työstämään ajan kanssa.” Hyvinvointialue H16

Ajantasaisen tiedon osalta nostetaan esiin odotuksia kokemus- ja ilmiötiedon keräämisen ja hyödyntämisen lisäämisestä (ks. myös Leinonen ym. 2021). Tätä kautta toivotaan mahdollisuuksia kohdentaa hytetu-työtä tarveperustaisesti ja alueellisesti tarkemmin. Ilmiötiedon keräämistä haastaa tiedon jakautuminen eri toimijoille sekä epäselvyys siitä, kenelle mitään tietoa saa jakaa eteenpäin. Tiedon jakamisen toimijoiden välillä koetaan vielä olevan haastavaa.

”Mutta se, että sitten saataisiin näitä eri tahojen tietoja yhdistettyä sillä tavalla, että siitä olisi hyötyä sille päätöksenteolle. Tässähän ehkä se hankaluus onkin se, että miten saadaan sellaista tietoa, mitä pystytään vapaasti jakamaan tässä verkostossa.” Oppilaitos H12

Yhteisen tiedon muodostumisen tunnistetaan olevan haastava tehtävä erityisesti kokemus- ja ilmiötiedon osalta. Haastateltavat korostavat tarvetta rajata ja kohdentaa tiedon keräämistä (ks. myös Leinonen ym., 2021; Jalonen ym., 2012) sekä sen pohjalta muodostetun tilannekuvan vaatimia toimenpiteitä. Monitoimijaisen yhteistyön hyvinvointitiedolla johtamisessa on tarpeen keskittyä yhdessä muodostetun olennaisen tiedon raportointiin omaksuttavassa muodossa, niin että se on mielekkäästi hyödynnettävissä myös hyvinvointikertomus- ja suunnitelmatyössä, talousarviovalmistelussa sekä päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen nähdään hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä keskiössä.

”Me tehdään ratkaisuja indikaattoreiden pohjalta, ne pohjautuu tiettyyn kerättyyn tietoon. Strategisia linjauksia, kaikkia tehdään tiettyä tietoa pohjautuen, hoitovalintoja tehdään tietoon, siis se hän on kaiken keskiössä.” Järjestö H13

Tiedon tuottamisessa tärkeänä pidetään olennaisten toimijoiden tunnistamista ja mukaan ottamista tiedon tuottamiseen. Haastateltavien mukaan luonto-, liikunta- ja kulttuuripalvelut, elinkeinoelämä sekä erityisesti järjestöt jäävät usein tiedon tuottamisen monitoimijaisessa yhteistyössä vajaasti tunnistetuksi voimavaraksi. Muutama haastateltavista nostaa esiin pienempien, vapaaehtoisvoimin toimivien yhdistysten tavoittamisen haasteet, sekä toisaalta heidän keräämänsä tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet.

”Niitä tiedonlähteitä on tosi monia, niin ne kaikki pitäisi saada mukaan, jotta tiedämme mihin oikeasti pitää sitä resurssia suunnata.” Oppilaitos H12

”Terveysalan järjestöt omissa kokouksissaan, niin nehan tietää, että mitä siellä heidän tavallaan toimialueellaan tapahtuu tällä hetkellä, mikä ihmisiä murehduttaa, mitä ongelmia on ja niin edelleen. Eli järjestöjen kautta saadaan kyllä sitten tänne hyvinvointialueelle niin kuntaan ku hyvinvointialueellekin sitä ajankohtasta tietoa, että mihin suuntaan tää kehitys on menossa.” Hyvinvointialue H14

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön ja tarkoituksen mukaisten toimijoiden tunnistamisen kannalta merkittävää on myös heikommassa ja haavoittuvassa asemassa olevien hyvinvointia koskeva tieto (ks. myös Jurmu, 2020). Tiedon tuotannon ja tiedolla johtamisen alkeellisuuden riskinä haastatteluissa tunnistetaan se, että heikommassa ja haavoittuvassa asemassa olevien ryhmien hyvinvointivajeita ei tunnisteta eikä niihin voida kohdistaa resursseja tai toimenpiteitä tarpeiden mukaan. Monitoimijaisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhteistyön ei tulisi jäädä kaukaiseksi asukkaille vaan yhteistyössä tulisi tunnistaa asukkaiden, myös heikossa ja haavoittuvassa olevien ryhmien tarpeet koskien hyvinvoinnin lisäämistä arjessaan. On myös otettava huomioon, että hyvinvoinnin tekijöiden käsitys ei ole universaali, vaan eri yhteisöt tarvitsevat erilaisia asioita voidakseen hyvin. Haastatteluissa esiin nostetaan myös saamelaista väestöä koskevan tiedon vähäinen määrä, jonka perusteella saamelaisen väestön hyvinvoinnin edistämiseen on haastavaa kohdentaa toimenpiteitä.

”Myöskin tässä hyvinvointityössä lähtökohta siitä, että mille hyvinvointikäsitteelle tai mille terveyskäsitteelle koko se suunnitteluprosessi perustetaan, niin sehän ohjaa sitten sitä prosessin etenemistä ja suunnittelua, ja siellä loppupäässä myös sitten sitä resurssien jakoa ja toimenpiteitä.” Alueellinen toimija H9

Ennen kaikkea haastateltavat nostavat esiin toiveen siitä, että sekä organisaatioiden sisällä, että monitoimijaisessa yhteistyössä tunnistettaisiin mitä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisellä tarkoitetaan. Yhteisen tilannekuvan ja toimenpiteiden muodostuminen on olennainen osa yhteistyötä. Useampi sidosryhmien ja järjestöjen edustaja tunnistaa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen keskustelun helposti painottuvan terveyden edistämiseen ja näkee riskinä osallisuuden käsitettä käytettävän rajattuna osallisuudeksi palveluiden kehittämiseen.

”Ja sit se, et se painopiste tahtoo olla hyvin paljon sitten myös näissä tämmösissä terveystarkastuksissa, ku se ajatellaan jotenkin hyvinvoinnin pohjaksi niinku perinteisesti ja mielletään, kun aletaan keskustelemaan hyvinvoinnista, niin monesti se ajatellaan terveyden edistämisen teoiksi. Niin tähän sitten toisenlaista ajattelua myös siihen mukaan.” Oppilaitos H12

”Siis se, että ymmärretään, että se ihmisten elämä ei ole yhtä kuin ne palvelut, eikä se yhtä vain kuin se syöpähoito. Eikä se ole vain se osallisuus, osallisuutta ei pitäisi ajatella, että ihmisillä on osallisuutta palveluihin. (...) Eli me ollaan jotenkin sekoitettu tällaiset, että se osallisuus tapahtuu enemmänkin jossakin muissa yhteisöissä ja rakenteissa kuin siellä sote-palveluissa.” Järjestö H13

Haastateltavat tunnistavat myös ennakkointiedon merkityksen (ks. myös Leinonen ym. 2021), jonka keräämiseen tai hyödyntämiseen ei kuitenkaan vielä kyetä nimeämään käytössä olevia keinoja. Hiljaisia signaaleja mainitaan tunnistettavan, mutta niiden kanssa toimimiseen kaivataan lisää osaamista. Samoin pohjoismaisten ja kansallisten trendien hyödyntämiseksi toivotaan osaamisen karttuvan. Digitalisaation ja tekoälyn odotetaan auttavan tiedontuotannossa ja palvelevan entistä paremmin erilaisten tiedon vastaanottajien ja monitoimijaisen yhteistyön tarpeita. Eräs haastateltavista nostaa esiin tiedolla johtamiseen liittyvän myös valtanäkökulman.

”Joku päättää sen, että tämä on se oikea tieto ja sieltä pohjalta tehdään päätökset. Ja sitten kuitenkin, kun me olisi katsottu vähän ulkopuolelle ja kerätty vähän erilaista tietoa, vähän uudemmasta näkökulmasta, se näyttäisi se todellisuus ihan erilaiselta. Eli tässä käytetään niin paljon rajoavaa valtaa.” Järjestö H13

3.9 Yhteistyöllä vaikuttavuutta

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisen yhteistyön kriittisten menestystekijöiden arvioinnista ja saavutuksista haastateltavat nostavat esiin yhteiset tarveperustaiset tavoitteet, niihin yhteisesti vastaamaan määritellyt toimenpiteet sekä säännöllisen seurannan ja arvioinnin. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että eri toimijoiden toimenpiteillä pyritään samoihin tavoitteisiin ja yhteistyön päämäärä on selkeä sekä asukkaiden hyvinvointia edistävä.

”Tieto kulkee reaaliajassa. Tavoitteet on samat. Eri osapuolet tietävät sen, mitä tehdään. Ja kun tavoitteet on samat, niin sitten toimintatavatkin on samat. Eli tämmöinen sujuvoittaminen tässä on tietysti se yks asia, kun uutta luodaan.” Hyvinvointialue H14

”Nytkin meillä on paljon tämmösiä ajankohtaisia haasteita, vaikka tuo lasten ja nuorten mielen hyvinvointi, niin siellä on selvästi tämmöstä resurssipulaa, eli palveluihin on vaikea päästä siellä

ihan korjaavien palveluitten puolella. Ni silloin tietysti täytyy yhdessä miettiä, että mitä se semmonen kevyempi tuki vois olla, mitä esimerkiksi kunnan palveluihin kuuluvana voitaisiin järjestää ja missä kohtaa sitte järjestökenttää vois tukea sitä, kun kunnalta ja hyvinvointialueelta nappulat loppuu kesken. Elikkä juuri tämä yhteensovittaminen.” Kunta H18

Toimintojen ja tavoitteiden yhteensovittaminen linkittyy vahvasti myös olennaisten toimijoiden tunnistamiseen jo monitoimijaisen yhteistyön varhaisessa vaiheessa. Jotta yhteisiin tavoitteisiin voidaan sitoutua, on niihin liittyvien toimenpiteiden toteuttamiseen oltava resursseja. Tämä puolestaan katsotaan olevan yhteydessä toimivaan yhteistyön rakenteeseen, jolla eritahtiset organisaatiot kykenevät varautumaan yhteiseen toimintaan riittävän ajoissa. Tämä haaste tunnustetaan erityisesti järjestötoimijoiden keskuudessa, etenkin kun myös järjestötoimintaan odotetaan kohdistuvan leikkauksia.

”Mutta se, että me ei voida toimia, me ei voida ottaa aina vain lisää vastuuta, aina vain lisää ihmisiä, aina vain lisää tehtäviä. Te olette aina niin hyvin selvinneet, mutta jossain vaiheessa se meilläkin tulee se stoppi, koska seinät käy pieneksi. Ihmisiä on liian vähän, rahaa on liian vähän, että tavallaan ne realiteetit on järjestökentälläkin.” Järjestö H13

Haastateltavat nimeävät hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaiselle yhteistyölle selkeitä päämääriä: asukkaiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kokemus lisääntyy, palveluketjut toimivat saumattomammin sekä palveluiden saavutettavuus ja saatavuus paranevat. Hytetu-työn odotetaan lisäävän erityisesti heikommassa ja haavoittuvassa asemassa olevien ihmisryhmien hyvinvointia.

”Sama tavoite on tietenkin - alueen asukkaiden hyvinvointi. Siinä olisi semmoisia yhteisiä päämääriä, painopistealueita, mihin pyritään, jolloin kaikki tekisivät samaan suuntaan työtä, jos ajatellaan isossa kuvassa.” Alueellinen toimija H10

Monitoimijaisen yhteistyön kriittisenä menestystekijänä pidetään haastateltavien keskuudessa sitä, että siihen osallistuvat toimijat jakavat yhteisen tilannekuvan, perustavat siihen toiminnan tavoitteet ja määrittelevät toimenpiteet suhteessa olemassa oleviin resursseihin. Tärkeänä pidetään toimijoiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä tavoitteiden toteutumisen säännöllistä seuraamista ja arviointia.

”Että siihen se tahtotila, että osallistuvat tahot sitoutuu, ja sitten asetetaan tavoitteet, sitten seuranta sovitaan. Ja sitten jos mä aattelen hyvinvointii ja hyvinvoinnin edistämistä niinku lähtökohtaisesti, niin sitten se, et miten arvostetaan, miten se arvostetaan tää hyvinvoinnin edistämisen työskentely. Et mikä arvo sille annetaan.” Alueellinen toimija H10

”Oikeastaan kaikki tämä työ mitä me tehdään tavoittelee semmoisia laajoja kokonaisuuksia ja tavoitteita, joita ei kukaan yksin oikein voi saavuttaa. Eli tavallaan se on sen niiden tavoitteiden saavuttamisen edellytys se, että me laajasti yhdessä tarkastellaan niitä tarpeita ja asioita, mihin lähdetään yhdessä ratkaisuja löytämään, niin kyllä se varmasti sieltä löytyy se yhteistyön hyötykin myös.” Hyvinvointialue H16

Tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamiseksi määritellyissä toimenpiteissä tulee haastateltavien mukaan olla huomioitu organisaatioiden eri tasot. Tavoitteisiin on sitouduttava niin johdon kuin toimintaa toteuttavankin tahon.

”Eli ei pelkästään johtajatasolta, vaan sieltä ihan ruohonjuuritasolta ja niinhän se pitäisi mennä, että yhä lähemmäs sinne, sitä suorittavaa tasoa hyvinvointikertomuksessa pitää päästä. Että päästään sinne ihan ruohonjuuritasolle tekemään niitä tavoitteita ja toimenpiteitä.” Kunta H17

”Ja sen takia otin siitä ensin, että se hyvinvoinnin niinkun, et kun se on laaja käsite, niin sitten jos halutaan sen niinku sitten, niin siihen pitäis löytää sitten semmonen tulokulma ja sitten sitä kautta asettaa tavoitteet tai se ajatus, miksi juuri tämä ryhmä, mitä lähetään tällä porukalla tekemään. Ja siihen odotuksia aattelen vielä sitten, että jokaisen osallistujan näkökulmasta on aina se hyöty, miksi minä kuulun.” Alueellinen toimija H11

Kuntien ja hyvinvointialueiden odotetaan hyötyvän hyvinvoivista asukkaista ja yhdistettyjen voimavarojen muuttuvan yksittäisen organisaation resursseja suuremmaksi hyödyksi asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteellisin monitoimijaisen yhteistyön katsotaan tuottavan enemmän vaikutuksia kuin perättäiset, toisistaan irralliset toimenpiteet. Monitoimijaisessa yhteistyössä odotetaan edistytävän entisestään, kun tulevaisuudessa onnistutaan hyödyntämään laajasti eri organisaatioiden keräämää tietoa sekä älykästä teknologiaa tiedon jäsentäjänä, antamaan arvoa kolmannen sektorin ketteryydelle toiminnan toteuttamisessa sekä pitämään mielessä elinkeinoelämäyhteistyön mahdollisuudet.

3.10 Monitoimijaisen yhteistyön arviointi haastaa mittareiden valintaa

Haastateltavat nostavat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhteistyön arvioinnissa esille saavutusten mittaamisen vaikeuden. Mittareiden valinnassa tunnistetaan haasteita, sillä niiden tulisi olla riittävän rajattuja sekä todella kuvata toiminnan kohteena olevaa ilmiötä. Mittareiden valinnan lisäksi haasteeksi koetaan se, että hytetu-työn vaikutukset näkyvät usein vasta vuosien päästä investoinnin tekemisestä. Näin ollen myös indikaattoritiedolla mitattavat vaikutukset lisäresurssien kohdistamiselle tulevat viiveellä. Tämän koetaan vaikeuttavan hytetu-työhön panostamisen hyötyjen toteen näyttämistä ja asioiden eteenpäin viemistä päätöksenteossa. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä mitattavien ilmiöiden ja niitä kuvaavien mittareiden valitseminen puhututtaakin suurta osaa haastateltavista.

”Vaikuttavuusmittaaminen hyvinvoinnissa on tosi vaikea, koska se on hyvin pitkälle kokemuksellisuuteen perustuva. Niin se, että miten sitä laatua saadaan esille. Ja et siinä arvioinnissa ne mittarit on hyvin haasteellisia. Et tän indikaattorit on ehkä kaikista selkeimpiä, millä pystytään mittaamaan, seuraamaan.” Alueellinen toimija H11

Yhteistyön saavutusten toteen näyttäminen on haastavaa, sillä toimijoilla on vahvat omat kirjauksen käytäntönsä ja yhteistyössä toteutuneiden prosessien kirjaukset jakautuvat eri toimijoiden järjestelmiin. Esimerkkeinä muutama haastateltavista nostaa monitoimijaisena viranomaistyönä toteutuvat toimintamallit kuten Ankkuri-toiminnan sekä moniammatillisen riskienarviointi kokouksen (MARAK). Haastateltavat toivovat, että jo toimivan hytetu-yhteistyön esimerkit nousisivat

paremmin asukkaiden tietoon ja hytetu-työn keskiöön nousisi asukkaiden hyvä ja turvallinen arki. Toimivan yhteistyön nähdään heijastuvan nopeasti asukkaiden hyvinvointiin.

"Että tavallaan sillä yhteistyöllä saadaan jotakin. Oletettavasti enemmän. Se jää nyt vähän hämärän peittoon, koska jokainenhan kirjaa sen oman työnsä, niiltä osin. Mutta kuka kirjaa sen kokonaisuuden, että koko prosessi näkyy siellä, että ketä kaikkia siellä on ollut mukana ja mikä on se tulos. Koska tuloshan on aina vaan sen asukkaana kautta asiakas, potilas, hänen vaikuttavuus siellä, että hän voi hyvin." Alueellinen toimija H10

Vaikutuksia tuottava monitoimijainen yhteistyö ei synny itsestään, eikä sen arviointi tapahdu ilman suunnittelua ja yhteistä resursointia. Esimerkkeinä nostetaan taloudellisten hyötyjen laskeminen, lisäksi ennakkovaikutusten arvioinnin toivotaan lisääntyvän päätöksenteon yhteydessä. "Euromääräisiä" mittareita kaivataan erityisesti nostamaan esiin hytetu-työn hyötyjä sekä lisäponnen tuomiseksi hyvinvoinnin edistämisen resurssien perustelemiseen päätöksenteossa. Hyvinvoinnin edistämisestä säästämisen koetaan pitkällä tähtäimellä lisäävän resurssivajetta entisestään.

"Ja toivottavasti se viime kädessä näkyy ihan niinä euroina, joihin me tavallaan sitten lopulta tullaan sitten aina tämmöisessäkin työssä, että me saadaan myös perustellusti näytettyä toteen, että tällainen ennaltaehkäisevä HYTETU-työ vähentää pitkällä juoksulla niitä kuluja ja on kannattavaa ja siihen kannattaa satsata ne pienet rahat, mistä kuitenkin loppujen lopuksi on kysymys, niin ajattelisin jotenkin että kyllä minun täytyy ne mittarit sitten ehkä sinne kuitenkin johtaa." Hyvinvointialue H16

"Varmaan sitä toivottaisiin loppupeleissä, että siihen saataisiin euroarviointi myös, mutta sitä pitää jonkun viisaamman miettiä, että mitä se voisi olla." Alueellinen toimija H12

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen arvioinnin ulottuvuutena haastateltavat nostavat esiin myös monitoimijaisen yhteistyön arvioinnin. Haastateltavat tunnistavat, että itsessään yhteistyön tekeminen tai yhteisen ryhmän kokoaminen ei tuo vaikutuksia, eikä yhteistyössä tehty automaattisesti tarkoita vaikuttavaa. Yhteistyötä ja sen tuloksia tulisi haastattelujen perusteella kyetä arvioimaan nykyistä paremmin. Arvioinnin kohteeksi toivottiin nousevan jatkossa myös sen, tuottaako yhteistyö tulosta ja mitkä ovat mahdolliset tuloksen syntymisen esteet.

"Se, että joku asia on tehty, niin se ei välttämättä ole vaikuttavaa." Kunta H15

"Niin ei sitä ehkä osata ajatella, et se johtuu siitä, et se verkosto ei oo toiminu. Vaan yleensä on sitten joku muu asia nimetään sieltä, mikä ei toimi. Yksittäinen, ehkä yksittäinen tekijä. Mutta sillä tavalla mä aattelen sen verkoston kannalta laitetaan tiettyjä tavoitteita ja seurataan sitten, et miten ne toteutuu, mikä on toteumien tilanne tietyllä aikajaksolla. Sillonhan siihen tulee myös jänte-vyyttä siihen yhteistyöhön, siihen yhdyspintatyöhön." Alueellinen toimija H11

Monitoimijaisen yhteistyön arvioinnissa mittarina voidaan haastattelujen perusteella pitää esimerkiksi toimijoiden kokemusta yhteistyön tuloksellisuudesta. Haastateltavat odottavat, että yhteinen työ aloitettaisiin tunnistamalla jo olemassa oleva, vaikutuksia tuottava yhteistyö. Monitoimijaisen yhteistyön arvioinnin mittarina voidaan pitää esimerkiksi toimijoiden sitoutumista monitoimijaiseen yhteistyöhön:

”Vaikka se olisi hirveä työmäärä, niin siitä ei kukaan halua luopua, niin silloinhan se on vaikuttavaa.” Järjestö H13

”Mutta minä näkisin, että ainakin alkuvaiheessa sen yhdyspintatyöskentelyn tavoite pitäisi olla juuri siinä, että saadaan siihen mahdollisimman paljon toimijatahoja mukaan ja saadaan siitä sen tyylistä siitä työskentelystä kuin mitä sen pitää olla, eli just avointa ja joustavaa ja eri näkökulmat huomioivaa ja näin, niin ehkä se arviointi liittyy myös siihen tässä ainakin alkuvaiheessa, että miten nämä osalliset sen asian kokevat.” Alueellinen toimija H12

Esiin nostettiin myös arvioinnin haaste jatkuvasti muuttuvassa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen toimintakentässä.

”Muutoksia tulee, kun ei ole keritty vielä edes arvioimaan, että oliko jokin asia hyvä vai ei.” Kunta H17

4 Päätelmät ja suositukset

Tämän selvityksen tarkoituksena oli selvittää hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisen yhteistyön odotuksia, haasteita ja kriittisiä menestystekijöitä Lapissa. Niukat resurssit haastavat useita monitoimijaisessa yhteistyössä mukana olevia toimijoita. Selvityksen perusteella lappilaisilla asiantuntijoilla ja päättäjillä on kuitenkin vahva tahtotila yhteistyöhön. Toimijat tunnistavat laajasti, ettei kompleksisiin hyvinvoinnin haasteisiin voida vaikuttaa ilman monitoimijaista yhteistyötä. Pääallekkäisen työn tekemistä pidetään vähäisten resurssien haaskaamisena ja sen vähentämiseksi ollaan valmiita kehittämään uudenlaisia yhteistyörakenteita sekä yhteistyön muotoja. Esiin nostetaan kollegiaalisen tuen tarve erityisesti kuntien osalta, joissa vuorovaikutuksesta nähtäisiin olevan hyötyä konkreettisesti esimerkiksi hyvinvointikertomus- ja suunnitelmatyössä. Yhteistyössä haettujen rahoitusten nähtäisiin tuovan alueelle kaivattua lisäpontta hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyöhön. Myös alueelliseen hyvinvoinnin edistämisen suunnitteluun kohdistetaan odotuksia resurssien viisaan käytön sekä laajan toimijakentän aidon osallisuuden huomioimisen. Monitoimijaisessa yhteistyössä tehdyn alueellisen hytetu-työn tavoitteiden kohdentamisen odotetaan tarkentavan myös alueellisia tai asukasryhmäkohtaisia hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä. Resurssien käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kaivataan johdon ja päättäjien tukea niin hyvinvointialueilla kuin kunnissa. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen tulisi ottaa läpileikkaavana mukaan organisaatioiden toiminnan suunnitteluun sekä budjetointiin. Ylemmän johdon sekä päättäjien odotetaan asettavan strategisen suunnan monitoimijaiselle yhteistyölle, varaavan siihen tarvittavat resurssit sekä antavan organisaatioissaan riittävän liukumavaran koordinaatitason asiantuntijoille monitoimijaisena yhteistyönä toteutettaville toimenpideohjelmille.

Suosituksia monitoimijaisen yhteistyön johtamiselle:

- **Henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää aikaa toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen.** Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön välillinen vaikutus asukkaiden hyvinvointiin tulisi tunnistaa.

- **Alueellista hyvinvoinnin edistämisen strategiatyötä tehdään poikkihallinnollisesti ja monitoimijaisesti.** Strategiatyö ohjaa tavoitteiden ja toimenpiteiden kohdentamista ja resursseja yhteiseen suuntaan.
- **Horisontaaliseen ja vertikaaliseen tiedonkulkuun panostetaan.** Organisaatioissa tiedon kulkuun panostetaan sisäisesti sekä tiedon jakamista muiden toimijoiden kanssa arvostetaan.



Tavoitteiden ja toimenpiteiden valinnan sekä rajaamisen kannalta on resursseja kohdennettava myös tiedon parempaan hyödyntämiseen. Tavoitteiden on pohjattava alueella tiedon perusteella tunnistettuihin tarpeisiin ja tavoitteisiin vastaavien toimenpiteiden on oltava linjassa käytettävissä olevien resurssien määrään. Koska resurssit ovat rajalliset, on tavoitteita uskaltauduttava rajaamaan myös monitoimijaisessa yhteistyössä. Kun tavoitteet on rohkeasti rajattu, niihin pääsemiseksi on monitoimijaisessa yhteistyössä mahdollista kohdentaa konkreettisia toimenpiteitä. Konkreettiset toimenpiteet puolestaan ovat laajoja tahtotilan ilmauksia helpommin mitattavissa ja arvioitavissa. Toimenpiteiden saavuttamisen arvioinnin lisäksi tulee arvioida myös monitoimijaisen yhteistyön toimivuutta, esimerkiksi pohjaten toimijoiden kokemukseen yhteistyöstä.

Arviointi, tavoitteet ja niiden tiedolla johtaminen ovat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön perusta. Lapissa tiedolla johtaminen monitoimijaisessa yhteistyössä on vielä kehittyvää. Haastattelujen perusteella indikaattoritieto tunnistetaan tärkeänä ja kansallisia tiedon lähteitä hyödynnetään. Haasteena tunnistetaan kuitenkin niiden rajallisuudet – tieto saadaan käyttöön usein hieman viiveellä, se palvelee osin heikosti asukasmäärältään pienimpiä kuntia ja kohdentuu usein mittaamaan vain tiettyjä ilmiöitä tai niiden osia. Ilmiöpohjaisen tiedon hyödyntäminen indikaattoritiedon rinnalla on vielä vähäistä. Järjestöjen sekä muiden kolmannen ja neljännen sektorin toimijoiden tunnistetaan keräävän ja hyödyntävän oman toimintansa kehittämisessä merkittävästi asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta koskevaa tietoa. Konkreettinen ja systemaattinen ilmiö- ja kokemustiedon hyödyntäminen monitoimijaisessa yhteistyössä vaatii kuitenkin vielä työtä. Ennakointitietoa tai tutkimustietoa ei haastatteluissa mainita hyödynnettävän.

Suosituksukset monitoimijaisen yhteistyön tiedolla johtamiselle:

- **Ilmiötiedon hyödyntämistä kehitetään.** Heikosti hyödynnettyä ilmiötietoa asukkaiden hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta kerääntyy esimerkiksi järjestöjen, seurakuntien, koulujen ja varhaiskasvatuksen toiminnassa sekä hanketoimijoille.
- **Tavoitteita rajataan rohkeasti.** Laajoihin, kohdentamattomiin tavoitteisiin on haastava vastata rajallisilla resursseilla toteutetuilla toimenpiteillä. Tällöin myös niiden toteutumisen arviointi on vaikeaa, eikä monitoimijaisen yhteistyön vaikutuksia saada nostettua esiin.
- **Monitoimijaisen yhteistyön onnistumista arvioidaan osana tavoitteiden saavuttamista.** Keskusteluun nostetaan monitoimijaisen yhteistyön toimintatapojen ja käytäntöjen merkitys toimenpiteissä onnistumisen kannalta.

Selvityksen perusteella hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisessa yhteistyössä on tarpeen kirkastaa toimijoiden vastuita ja rooleja. Selkeiden toimijoihin kohdistuvien odotusten katsotaan edistävän sitoutumista monitoimijaiseen yhteistyöhön. Jokaiselle osallistuvalla organisaatiolle tulisi olla selkeää, mikä oma rooli ja tarvittava panostus yhteistyössä on.



Roolien ja vastuun jakautumiseen linkittyä olennaisesti myös se, kuinka hyvin organisaatiot ja ammattiryhmät tuntevat toistensa toiminnan ja kuinka hyvin asiantuntijuutta sekä tietoa kyetään jakamaan (ks. myös Koivisto & Tiirinki 2020). Tarpeen on myös käydä keskustelua siitä, mitä toimijat kussakin tilanteessa tarkoittavat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämällä sekä siihen liittyvällä monitoimijaisella yhteistyöllä. Vuorovaikutus ja yhteinen keskustelu asiantuntijoiden välillä edistävät yhteisen ymmärryksen muodostumista (ks. myös Koivisto & Tiirinki 2020). Yhteisen näkemyksen kautta nähdään myös monitoimijaisesta yhteistyöstä saavutettavan hyödyn konkretisoituvan ja organisaation sisäisen tiedon kulun suoraviivaistuvan. Sitoutuminen on tärkeä osa monitoimijaisen yhteistyön vuorovaikutusta. Toimijoiden keskinäinen luottamus sekä tavoitteiden ja roolien selkeys mahdollistavat avointa, resurssiviisasta yhteistyötä. Lapissa monitoimijaisen yhteistyön vahvuutena pidetään avoimuutta ja vahvaa yhdessä tekemisen kulttuuria. Suositeltavaa on, että:

Monitoimijaiseen yhteistyössä käydään avointa keskustelua vastuista ja rooleista. Yhteistyö pohjaa jaetulle käsitykselle hyvinvoinnista sekä asukkaiden hyvinvoinnin tilasta.

Haastatteluaineistoon pohjaavan selvityksen perusteella hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen parissa työskentelevät asiantuntijat, päättäjät ja sidosryhmät tunnistavat yhteistyörakenteiden olevan vielä keskeneräiset. Rakenteilla voidaan selvityksen perusteella olettaa tarkoitettavan hyvinvointialueen, kuntien, kolmannen ja neljännen sektorin sekä sidosryhmien välisiä vakiintuneita verkostoja ja yhteistyön muotoja, pääosin hyvinvointialueen koordinoiman toiminnan osalta. Rakenteiden tunnistetaan olevan kehittyvässä vaiheessa niin hyvinvointialueen, kuntien kuin myös järjestöjen ja alueellisten toimijoiden edustajien näkemyksen mukaan. Tämä nousee haastatteluissa esiin esimerkiksi kokemuksena siitä, että verkostojen toiminta on lamaantunut tai muista organisaatioista on haastava tavoittaa vastinpareja tai heillä ei ole mahdollisuuksia osallistua yhteistyöhön. Huolellisesti pohdittujen yhteistyörakenteiden merkitys tunnistetaan, vaikka niitä odotetaan jo osittain malttamattomasti. Esimerkkeinä tästä haastatteluissa mainitaan rakenteiden kehittyminen osaksi organisaatioiden perustoimintaa, yhteistyön sopimuksellisuus sekä vastinparit organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Rakenteiden kehittymisen odottamisen lisäksi haastatteluissa tuodaan kuitenkin esille myös jo Lapissa toimivaa, vakiintunutta ja toimijoiden tarpeita palvelevaa monitoimijaista yhteistyötä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen kontekstissa. Esimerkkeinä näistä esille nostetaan Lapin liiton Järjestöneuvottelukunta ja sen alaiset järjestökeskusten sekä tiedontuotannon verkostot sekä Lapin turvallisuusverkosto.



Sosiaali- ja terveyspalveluiden siirtymisen kunnilta hyvinvointialueen järjestämisvastuulle katsotaan joiltain osin aiheuttaneen notkahduksen monitoimijaiseen yhteistyöhön. Tästä esimerkkinä haastatteluissa useimmiten nousee ehkäisevä päihdetyö. Käynnistyessään yhteistyön rakenteiden odotetaan palvelevan moninaista toimijakenttää ja rytmittävän yhteistyön prosesseja. Käytännössä rakenteiden odotetaan edistävän eri toimijoiden huomioimista alueellisessa monitoimijaisessa yhteistyössä. Haastateltavat asettavat odotuksia vuosikellonomaisesti, mutta tarpeen mukaan joustavasti kokoontuvien yhteisten foorumeiden ja tapaamisten järjestämiselle. Teema-kohtaisten ja alueellisten monitoimijaisen yhteistyön muotojen myötä haastateltavat odottavat ilmiöpohjaisen tiedon edistyneempää hyödyntämistä sekä toimijoiden välisen vuorovaikutuksen lisääntymistä. Teemakohtaisesti tai alueellisesti rajatussa yhteistyössä nähdään mahdolliseksi tunnistaa ja kutsua mukaan olennaiset toimijat nykyistä paremmin myös esimerkiksi vapaaehtoisvoimin toimivista järjestöistä, seurakunnista, oppilaitoksista ja alueella toimivista hankkeista. Yhteistyön rakenteiden muotoutumisen odotetaan myös vähentävän henkilösidonaisuutta ja toimijoiden vaihtuvuudesta johtuvia haasteita sekä lisäävään luottamusta toimijoiden välillä.

Suosituksia monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden valmisteluun:

- **Yhteistyön rakenteita valmistellaan monitoimijaisesti.** Näin edistetään moninaisten organisaatioiden mahdollisuuksia kumppanuuteen.
- **Monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden perustana ovat organisaatiot tai edustuksellisesti nimetyt toimijat.** Tämä kantaa henkilövaihdosten yli ja oletetaan lisäävän organisaatioiden sitoutumista yhteistyöhön.

- **Järjestetään alueellisia ja teemakohtaisia tilaisuuksia, joissa on tilaa myös yhteisen keskustelun käymiselle.** Näin mahdollistetaan esimerkiksi vapaaehtoisena järjestötoimijana, aktiivisena kyläläisenä tai kokemusasajana yhteistyöhön osallistuminen.

Selvityksen aineistona toimineet Lapin hyvinvointialueella tehtyjen asiantuntijoiden, poliittisten päättäjiä sekä johtajien haastattelut on toteutettu syksyllä 2023. Haastattelujen jälkeen Lapin hyvinvointialueella on toteutettu hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen sisältöjä kattavat valtuustokausittaiset neuvottelut kuntien ja hyvinvointialueen välillä keväällä 2024 sekä vuosittainen hyvinvointialueen, kuntien ja muiden sidosryhmien yhteiset hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen neuvottelut joulukuussa 2023 (Lapha 22.12.2023). Lapin hyvinvointialueen ensimmäinen hyvinvointikertomus on laadittu ja hyvinvointisuunnitelma vuosille 2023-2025 on edennyt lausuntokierrokselle (Lapha 13.5.2024). Lapin hyvinvointialueella on laadittu talouden sopeuttamisohjelma (Lapha 22.4.2024) ja tammikuussa 2024 hyvinvointialueella aloitettiin yhteistoimintaneuvottelut (Lapha 17.1.2024). Valtakunnalliset vähimmäistietosisällöt hyvinvointikertomuksissa hyvinvointialueilla otettiin käyttöön vuoden 2024 alussa. Hyte-kertoimet vaikuttavat hyvinvointialuiden rahoitukseen vuoden 2026 alkaen ja otettiin kunnissa huomioon jo vuoden 2023 osalta. Valtakunnallisesti vuonna 2024 on uutisoitu järjestöjen toimintaedellytyksiä heikentävistä leikkauksista (Soste 16.4.2024), nämä tulevat vaikuttamaan myös Lapin noin 4700 yhdistyksen toimintaan. TE-palvelut siirtyvät kuntien muodostamille työllisyysalueille vuoden 2025 alkaessa, Lappiin työllisyysalueita muodostuu neljä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Nämä ajankohtaiset, muuttuvat toimintaedellytykset ja tilanteet vaikuttavat myös hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaiseen yhteistyöhön Lapissa.

Lähteet

Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi. (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Corbin, J.H. & Mittelmark, M.B. (2008). Partnership lessons from the global programme for health promotion effectiveness: A case study. *Health Promotion International*, Vol. 23, No. 4, s. 365–371. <https://doi.org/10.1093/heapro/dan029>.

Corbin, J.H., Jones, J. & Barry, M.M. (2018). What make intersectoral partnerships for health promotion work? A review of the international literature. *Health Promotion International*, Vol. 33, No. 1, s. 4–26.

HYJOS 2020-2021. Viitattu 14.5.2024 <https://www.eura2014.fi/rctiepa/projekti.php?projekti-koodi=S22237>

Indikaattoreista ilmiöihin. Viitattu 14.5.2024 <https://indikaattoreistailmioihin.fi/indi-hanke/>

Koivisto, J. & Tiirinki, H. (2020). Monialaisten palvelutarpeiden tunnistamisen ja ennakkoinnin toimintamallit ja työkalut – väliraportti. Työpaperi 4/2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-459-2>

Jurmu, L. (2021). Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan? Tampere University Dissertations - Tampereen yliopiston väitöskirjat : 399 (Tampere University, 2021)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612.

Lapha 22.12.2023. Lapin alueelliset hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen neuvottelut käytiin hyvässä hengessä. Verkkouutinen, viitattu 14.5.2024.

Lapha 13.5.2024. Osallisuusohjelman sekä hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelman kommentointiaikaa on jatkettu. Verkkouutinen, viitattu 14.5.2024.

Lapha. 22.4.2024. Aluevaltuuston kokous. Pöytäkirja.

Lapha. 17.1.2024 Aluehallituksen kokous. Pöytäkirja.

Leinonen, J., Suhonen, M. & Syväjärvi, A. (2021) Tieto haastaa toimijat ja käytännöt: Hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiатыötä. *Focus Localis*. 49, 3, s. 22-40 18 s.

Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2022). Barriers to health promotion strategy work in Finnish municipalities. *Health Promotion International*, 37, 1-11.

Leinonen, J. (2023). Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinoilla. *Focus Localis*, 51(2). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/125874>

Majoinen, K. & Antila, A. (2018). Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet. *Arttu2- tutkimusohjelman julkaisusarja nro 12*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nurmi, H., Nikupeteri, A., Leinonen, J., Kallinen, K., Lantela, L. & Laitinen, M. (2019). Kerättyä, jaettua, jalostettua, hyödynnettyä? Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. *Focus Localis*. 47, 1, s. 8-25

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma. Valtioneuvoston julkaisu nro 31. Helsinki: Valtioneuvosto.

Palmgren, M. & Niemisalo, N. (2018). Liikettä kyliin ja kaupunkeihin – yhteiseen tekemiseen – meillä ja muualla ...arjen turvaa verkostossa! Julkaisussa *Arjen turvaa Lapissa: Osallisuus, palvelut ja elinkeinot*. Niko Niemisalo (toim.). Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 15/2018. Lapin ammattikorkeakoulu.

Ratkaisujen Suomi. (2015). Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja: Edita Prima.

Sauli, H. & Simpura, J. (2004). Auttaako indikaattoriaalto tietotulvassa? Hyvinvointikatsaus 1/2004. Tilastokeskus.

Soste. 16.4.2024. Kehysriihi: Hallitus aikaisti ja kasvatti sote-järjestöjen avustusleikkauksia. Uutinen. Viitattu 25.5.2024 <https://www.soste.fi/uutiset/kehysriihi-hallitus-aikaisti-ja-kasvatti-sote-jarjestojen-avustusleikkauksia/>

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Thomson, A.M., Perry, J. & Miller, T. (2009) Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 19, No. 1, s. 23–56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>.

Terveydenhuoltolaki 2010/1326, 12§

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Verkkosivu. Viitattu 25.5.2024 <https://tem.fi/tyollisyysalueet>

VASA 2 Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle. 2023. Hankesuunnitelma. Lapin hyvinvointialue 28.2.2023.

WellbeingCoDe. Viitattu 14.5.2024 <https://www.ulapland.fi/FI/Yksikot/Koulutus--ja-kehittamis-palvelut/Toiminta-ja-referenssit/Wellbeing-CoDe>

WHO (1986). The Ottawa Charter for Health Promotion. World Health Organization, 1986