

JANI URSIN

MONIALAINEN YHTEISTYÖ JA SEN ARVIOINTI NUORISOPALVELUISSA

Kirjallisuuskatsaus,
Opit käyttöön-hanke

*Opit
käyttöön*

Sisällys

Johdanto	3
Tämän artikkelin tarkoituksena on	4
Mitä monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan?	5
Monialaisen yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet	7
Hollannin varhaisen puuttumisen malli esimerkkinä monialaisesta yhteistyöstä	10
Erilaisia tapoja arvioida monialaista yhteistyötä – esimerkkeinä CAF ja SoT	12
CAF – yhteinen arviointimalli	12
Kuvio 3. CAF-mallin rakenne	12
Toimintatapojen arviointi CAF:ssa	13
Sosiaalinen tilinpito (SoT)	15
Lopuksi	18
Lähteet	20

Johdanto

Monialaisen yhteistyön tarve on viime vuosikymmenenä lisääntynyt merkittävästi kansallisesti ja kansainvälisesti erityisesti lasten ja nuorten palveluiden järjestämisessä. Ei siis ole ihme, että esimerkiksi Englannissa keskeisin lasten ja nuorten palveluita ohjeistava politiikkadokumentti otsikoitiin *Every Child Matters* tai Yhdysvalloissa laki nimettiin *No Child Left Behind*. Kummassakin aloitteessa kuulutetaan myös monialaisuuden perään, sillä sen uskotaan estävän tehokkaasti sosiaalisia ongelmia ja yhteiskunnallista eriarvoistumista (Jyrkiäinen 2007) – tosin tutkimustietoa monialaisen yhteistyön vaikuttavuudesta on vähän (Ristolainen, Varjonen & Vuori 2013). Usein monialaisen yhteistyön taustalla ovat työtehtävien ja -kuvien monimutkaistuminen ja -muotoistuminen, halu tarjota kokonaisvaltaista palvelua asiakkaille ja näin tehostaa – ja usein myös taloudellista toimintoja (D'Amour ym. 2005). Monialaisista ryhmistä puhutaan myös ”hoivayhteisöinä” (*communities of care*), joilla halutaan korostaa innovatiivista otetta palvelujen järjestämisessä (Dunlop & Holosko 2004).

Eri ammattiryhmien välisestä yhteistyöstä käytetään useita eri rinnakkaisia termejä, kuten moniammatillinen (multiprofessional), monialainen (multifield, multisubject), jaettu asiantuntijuus (shared expertise), monitoimijuus (multi-agency) tai poikkitoimijuus (inter-agency). Termien käyttö riippuu pitkälti toimintakontekstista ja -kulttuurista (Dunlop & Holosko 2004). Tässä artikkelissa käytetään monialaisen yhteistyön käsitettä ja sillä tarkoitetaan yksinkertaisesti työtä ja työn kohteen tarkastelemista kokonaisuutena yhdistämällä eri alojen osaamista ja asiantuntijuutta yli hallintorajojen.

Suomessa on tehty lukuisia selvityksiä ja raportteja monialaisesta yhteistyön tarpeellisuudesta ja toimivuudesta. Opetusministeriön asetti esimerkiksi vuonna 2005 työryhmän pohtimaan nuorten ohjauspalveluiden kehittämistä ja edistämään ohjauksen ammattilaisten alueellista ja kansallista verkostoyhteistyötä. Ryhmän mukaan nuorten ohjauspalvelut ovat pitkälti projektipohjaista toimintaa, joista puuttuu hallittu ja keskitetty alueellinen ja kansallinen koordinaatio. Työryhmä havaitsi myös, että nuorten ohjauspalveluita tuotetaan usein seutukunnallisesti, mutta harvemmin poikkialueellisesti. Ohjauspalveluiden verkostomainen tuottaminen ei siten ole vakiintunut käytäntö. Niinpä työryhmä esitti, että eri hallinnonalojen ja ohjausalan ammattilaisten tulisi muodostaa yhteistyöryhmä. Näin voitaisiin vähentää myös resurssien päällekkäiskäyttöä. (Opetusministeriö 2007.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön vuonna 2004 teettämässä selvityksessä puolestaan havaittiin, että kunnissa on hyvät edellytykset eri hallinnonalat ylittävään yhteistyöhön, mutta tätä toimintaa ei keskitetysti koordinoita. Lisäksi kunnilta puuttuvat riittävät resurssit ja työn- sekä vastuunjakoon liittyvät sopimukset. Niinpä monialainen yhteistyö ei vielä ole juurtunut osaksi (seutu)kuntien toimintaa. Selvityksessä kuitenkin peräänkuulutetaan sitä, että nuorten tukeminen edellyttää sektorien rajat ylittävää toimintaa. (Suikkanen, Martti & Linnakangas 2004.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos puolestaan on laatinut konkreettisen oppaan – mitä he kutsuvat – palveluja yhteensovittavaksi johtamiseksi. Oppaan tarkoituksena on tukea kunnan johtoa, lasten, nuorten ja perheiden palveluista vastaavia johtajia ja työntekijöitä säädösten mukaisessa yhteistoiminnassa. Tekijät kuitenkin korostavat, että onnistuakseen yhteensovittava johtaminen vaatii toimintakulttuurin muutosta ja se edellyttää aitoa hallinnonalojen yhteistyötä. Kaiken kaik-

kiaan yhteensovittavalla johtamisella tavoitellaan näyttöön perustuvaa päätöksentekoa. Tästä oppaassa onkin lukuisia konkreetteja esimerkkejä. (Perälä, Halme & Nykänen 2012.)

Kansallisten selvitysten pohjalta näyttää siltä, että nuorten ohjauspalveluissa on pyrkimystä monialaiseen yhteistyöhön, mutta näiden koordinointi ja johtaminen on ontuvaa ja resursointi puutteellista. Lisäksi kansalliset selvitykset eivät yksiselitteisesti anna (empiiristä) näyttöä sille, että monialainen yhteistyö olisi asiakkaan tai rahoittajan näkökulmasta aina toimivin ja perustelluin ratkaisu. Tämä on havaittu myös kansainvälisissä tutkimuksissa (ks. esim. Swenson, Randall, Henggeler & Ward 2000). Monialaiseen yhteistyöhön siis liittyy paljon positiivisia ennako-odotuksia, mutta niiden todentaminen on usein haasteellista – asia, joka havaittiin myös äskettäin julkaistussa valtioneuvoston tutkimus-, ennakointi-, ja arviointitoimintaan koordinoivan työryhmän toimeksiantoselvityksessä (ks. Ristolainen, Varjonen & Vuori 2013).

Tämän artikkelin tarkoituksena on

1. kuvata, miten monialaisen yhteistyön hyötyjä ja haasteita on tutkimuskirjallisuudessa määriteltä
2. eritellä erilaisia (kansainvälisiä) malleja monialaisen yhteistyölle ja sen arvioinnille

Artikkelissa tarkastellaan erityisesti kansainvälisiä tutkimuksia ja arviointimalleja, mutta moni niistä on jo hyödynnetty myös Suomessa. Syytä on myös muistaa, että eri maat ovat toimintarakenteiltaan ja tavoiltaan erilaisia: se, mikä on havaittu toimivaksi malliksi esimerkiksi hyvinvointivaltioideologiaan nojaavissa Pohjoismaissa ei välttämättä toimi maissa, joissa nuorisopalvelut ovat ennemminkin yksityisen kuin julkisen säätelyn piirissä. Lisäksi esimerkkejä on haettu myös nuorisopalveluiden ulkopuolelta. Tutkimuskirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että käytössä on vähän malleja monialaisen yhteistyön toimivuuden ja tuloksellisuuden arvioimiseksi. Siksi artikkelin lopuksi esitetään kaksi mallia Common Assessment Framework (CAF) ja sosiaalinen tilinpito (SoT) mahdollisina tapoina arvioida monialaista yhteistyötä.

Mitä monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan?

Monialainen yhteistyö voidaan ymmärtää usealla eri tavalla. Axelsson ja Axelsson (2006; ks. myös Perälä, Halme & Nykänen 2012) erottavat vertikaalisen ja horisontaalisen integraation ja saavat tästä kuvion 1 mukaisen nelikentän. Vertikaalinen integraatio viittaa organisaatioiden tai niiden osien yhdistämiseen, kun taas horisontaalisella integraatiolla tarkoitetaan hallinnonalojen keskinäistä yhteistyötä.

Vertikaalinen integraatio	Horisontaalinen integraatio		
		Kyllä	Ei
	Kyllä	Yhteistoiminta	Koordinaatio
	Ei	Yhteistyö	Sopimuksellisuus

Kuvio 1. Toimintatavat vertikaalisessa ja horisontaalisessa integraatiossa (Axelsson & Axelsson 2006)

Nelikentästä on erotettavissa neljä erilaista integraation astetta. *Sopimuksellisuus* (contracting) on toimintaa, jossa ei juuri ole integraatiota. Kyse on usein kilpailutilanteessa olevien yksiköiden keskinäisestä sopimuksesta. *Koordinaatiota* (co-ordination) lisäämällä parannetaan vertikaalista integraatiota. Tästä esimerkkinä on organisaatioiden tai sen osien hallinnollinen yhdistäminen, jolloin integraation perusta ovat yhteiset johtamisrakenteet. *Yhteistyö* (collaboration) sisältää pääasiassa horisontaalista integraatiota. Yhteistyö perustuu haluun toimia yhdessä, ja siihen sisältyy vastavuoroista tiedonvaihtoa. Integraatio perustuu keskinäisiin sopimuksiin. *Yhteistoiminta* (co-operation) yhdistää vertikaalisen ja horisontaalisen integraation. Hierarkkista (vertikaalista) johtamista täydentää mukana olevien organisaatioiden tai hallinnonalojen halu vastavuoroiseen (horisontaaliseen) toimintaan. Tällöin johdon päätökset ovat riittävän väljiä, niin että organisaatiot tai hallinnonalat voivat tehdä vastavuoroista yhteistyötä.

Lisäksi monialaisesta yhteistyöstä voidaan erottaa organisaation sisäisyys ja välisyys sekä hallinnonalasidonnaisuus ja poikkihallinnollisuus (taulukko 1). (Nykänen, Karjalainen, Vuorinen & Pöyliö 2007.)

Taulukko 1. Monialaisuus organisaatioiden sisällä ja välillä, hallinnonalan sisäisenä tai poikkihallinnollisena yhteistyönä

(Nykänen ym. 2007, 207, mukaillen)

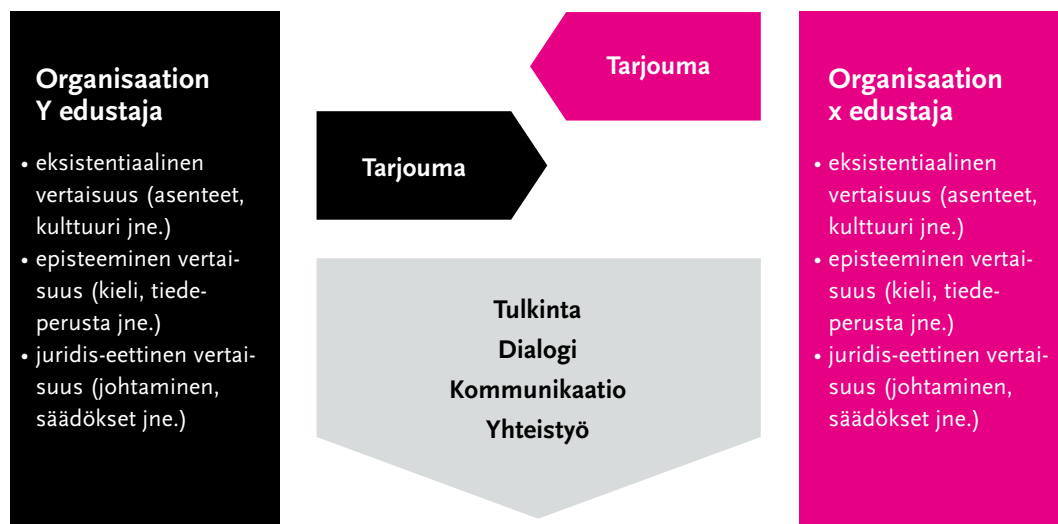
	Yhden hallinnonalan sisäisen yhteistyö	hallinnonalojen välinen yhteistyö
Organisaation sisäinen yhteistyö	Esimerkiksi opinto-ohjaaja ja erityisopettaja	Esimerkiksi oppilaanohjaaja, koulukuraattori ja terveydenhoitaja
Eri organisaatioiden välinen yhteistyö	Esimerkiksi perusopetuksen ja ammatillisen koulutuksen opinto-ohjaajat	Esimerkiksi oppilaanohjaaja, opintopsykologi ja sosiaalityöntekijä

Monialainen yhteistyö siis viittaa ensisijaisesti eri hallinnonalojen väliseen yhteistyöhön. Nykänen ym. (2007) erottavat moniammatillisesta tai -alaisesta työskentelytilanteesta neljä osatekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten toimiva monialainen työympäristö muodostuu.

Nämä osatekijät ovat:

- osallistujien erilaisuus; monialaisessa yhteistyössä henkilöillä on usein erilainen arvomaailma, terminologia ja ajattelutapa. Heidän taustaorganisaatioissaan ovat erilaiset toimintakulttuurit ja johtamiskäytännöt. Monialaisessa yhteistyössä tämä pitäisi pystyä kääntämään voimavaraksi.
- moniammatillinen rajapinta eli oppimisen tila; rajapinta on nähtävä tasavertaisen kohtaamisen paikkana, jossa jaettu ymmärrys ja asiantuntijuus aktiivisesti syntyvät. Tämä on uuden tiedon tuottamisen näkökulmasta monialaisen yhteistyön kulmakivi.
- moniammatillinen tieto ja tarjoumat; moniammatillisen yhteistyön ydin on yhteiseksi koettu ja jaettu tieto. Usein toiminnan ytimessä on hiljainen tieto, joka tulee näkyväksi tarjoumissa. Tarjoumat ovat puhujan tarinoita kokemuksestaan esimerkiksi monialaisessa yhteistyössä. Niinpä avoimuus kohdata tarjoumia on moniammatillisen yhteistyön ydin ja johtaa hedelmälliseen dialogiin jäsenten välillä.
- kommunikaation rakentuminen ja dialogi; monialaisessa yhteistyössä syntyvä vuorovaikutus ja dialogi edellyttävät oman osaamisen jakamista koko monialaisen yhteistyöverkoston hyödyksi ja asiakkaiden käytettäväksi.
- Moniammatillinen yhteistyö voidaan Nykäsen ym. (2007) mukaan tiivistää oheiseen kuvioon 2, jossa moniammatillinen rajapinta voi parhaimmillaan muodostua uuden oppimisen ja jaetun tiedon tilaksi, mutta heikoimmillaan ehkäistä yhteisten tavoitteiden toteuttamista. Monialaisen yhteistyön onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten eri organisaatioista tulevat jäsenet pystyvät yhteen sovittamaan omat eksistentiaaliset, episteemiset ja juridis-eettiset käsityksensä ja taustaolettamuksensa.

Moniammatillinen rajapinta, oppimisen tila



Kuvio 2. Moniammatillinen rajapinta, kohtaaminen oppimisen tilassa (mukaillen Nykänen ym. 2007).

Monialaisen yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet

Monialainen yhteistyö voidaan ymmärtää usealla tavalla riippuen miten vahva integraatio eri alan edustajien välille muodostuu. Monialaisella yhteistyöllä nähdään olevan myös erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Haasteet voidaan tiivistää rakenteellisiksi, ideologisiksi, toiminnallisiksi ja ammatillisiksi (Anning, Cottrell, Frost, Green & Robinson 2006, 93–102, taulukko 2).

Rakenteelliset esteet nousevat siitä, että usein monialaisen yhteistyö perustuu lyhytaikaiseen ja projektimaiseen työtapaan – ilman, että sen seurauksena paikallisia tai alueellisia (hallinto)rakenteita muutettaisiin pysyvästi monialaista yhteistyötä tukeviksi. Tällöin myös monialaisen yhteistyön johtaminen ja tiedonkulku on haasteellista. Niinpä työntekijöiden välille ehtii harvoin muodostua keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen tila, joka keskeisesti edistää moniammatillista yhteistyötä (Nikander 2003; Burnett & Appleton 2004; Ristolainen, Varjonnen & Vuori 2013). Tämä tuntuu olevan Suomessakin keskeisin moniammatillista yhteistyötä ehkäisevä tekijä, sillä muun muassa Määttä (2007) on havainnut, että nuorten syrjäytymistä ehkäisevän verkoston muodostuminen onnistuu vain hetkittäin ja hyvin rajatulla toiminta-alueella. Tärkeää myös on, että monialaiset ryhmät työskentelevät samoissa tiloissa. Tämä vahvistaa informaalia yhteenkuulumisen tunnetta, läpinäkyvää kommunikaatiota ja me-hengen syntyä (Moran ym. 2006; Danvers, Freshwater, Cheater & Wilson 2003).

Ideologisilla esteillä puolestaan tarkoitetaan eri ammattiryhmien erilaista taustakoulutusta ja siihen pohjautuvia arvoja ja uskomuksia. Esimerkiksi sosiaalitoimen ymmärrys nuoren ongelmien syistä ja seurauksista voi olla toinen kuin vaikkapa koulupsykologin tai opettajan. Monialaisessa yhteistyössä tämän tekee erityisen haasteelliseksi se, että usein nämä uskomukset ovat näkymättömästi läsnä arjen työssä, mutta monialaisessa yhteistyössä pitää osata perustella nämä uskomukset ja näkemykset (vrt. tarjoumat kuviossa 2). Erilaisten näkemysten haastaminen voi myös aiheuttaa ristiriitoja monialaisessa yhteistyössä (ks. O'Brien ym. 2009). Monialaisissa ryhmissä työskennellessä voidaan myös pelätä menettävänsä ammatillinen identiteettinsä, mikäli jokin ammatillinen ryhmä muodostuu hallitsevaksi (Moran ym. 2006).

Toiminnallisilla esteillä tarkoitetaan puolestaan monialaisessa työstä kumpuavia arjen ongelmia. Esimerkiksi eri organisaatioiden sähköiset järjestelmät eivät kommunikoi keskenään ja näin ne eivät tue monialaista työskentelyä tai salassapitovelvollisuus ehkäisee tiedon välittämisen organisaatioista toiseen. Esimerkiksi Moran, Jacobs, Bunn and Bifulco (2006) havaitsivat, että englantilaisissa monialaisissa ryhmissä sosiaalityöntekijät pyysivät aina asiakkailtaan kirjallisen suostumuksen, mutta muiden alojen edustajat pitivät tätä liian muodollisena osana monialaista nuorisotyötä. Lisäksi epäyhtenäiset toimintaperiaatteet hankaloittavat yhteistyötä: muun muassa erilaiset tavat säilöä ja arkistoida asiakastietoja vaikeuttavat tiedonkulkua (ks. Collin ym. 2012).

Ammatilliset ongelmat viittaavat lähinnä alojen erilaisiin työaika- ja palkkajärjestelyihin. Esimerkiksi opettajien työ- ja loma-aikajärjestelyt poikkeavat merkittävästi sosiaalityöntekijöiden vastaavista. Tämä aiheuttaa monialaisessa yhteistyössä ristiriitoja varsinkin, jos henkilöt tekevät hyvin samankaltaisia työtehtäviä, mutta heille maksetaan vaikkapa erisuuruista palkkaa (Burnett & Appleton 2004).

Monialaisessa yhteistyössä on siis monenlaisia haasteita. Siksi johtaminen on keskeisessä roolissa ja erityisesti eri osapuolten vastuut ja velvollisuudet on hyvä kirjallisesti sopia ja hyväksyä. Näin vältetään turhat ristiriidat ja luodaan perusta yhteistyön syventämiselle. (van Raak ym. 2003.)

Taulukko 2. Monialaisen yhteistyön haasteet ja niihin vastaaminen

Haasteet		
Rakenteelliset	lyhytaikaisuus projektimaisuus ei pysyvää muutos	pitkäjänteisyys rakenteisiin jalkautuminen pysyvyys
Ideologiset	ei yhteistä ymmärrystä ongelmista ja niiden ratkaisuista perusteluiden läpinäkymättömyys eri alojen asiantuntijoiden kommunikoimattomuus	yhteisen ymmärryksen muodostaminen perusteluiden läpinäkyväksi tekeminen yhteisöllinen eri alat yhdistä kommunikaatiokulturi
Toiminnalliset	ammattialojen erilaiset ohjeistukset ja säädökset erilaiset asiakasjärjestelmät	yhteisten säädösten ja ohjeistusten luominen asiakasjärjestelmien yhdenmukaistaminen
Ammatilliset	palkkausjärjestelmien erilaisuus työaikajärjestelyjen erilaisuus	palkkaus- ja työaikajärjestelmien uudelleentarkastelu

Burnett ja Appleton (2004) nostavat monialaisessa yhteistyössä vahvuuksiksi yhteisesti jaetun tiedon sekä helpomman pääsyn toisten alojen tarjoamiin palveluihin ja tietokantoihin. Tämä kaikki nopeuttaa tiedonkulkua ja vähentää byrokratiaa – ja asiakkaalle pystytään tarjoamaan tehokkaammin ja nopeammin kokonaisvaltaista palvelua. Burnett ja Appleton (2004) havaitsivat, että monialaisessa yhteistyössä jaettiin kolmenlaista tietoa: erikoisasiantuntijuuteen perustuvaa (oman alan eksperttiys), käytännöllistä (toimintatavat) ja paikallista (ihmiset, paikat ja palvelut). Myös O'Brien ym. (2009; ks. myös Dunlop & Holosko 2004) Englannissa tekemässään seuranta-tutkimuksessa (National Evaluation of Children's Trusts, NECT) havaitsivat, että paikallisella tietämyksellä ja kokemustiedolla on suuri merkitys sille, miten kiinteästi ja nopeasti monialaiset ryhmät integroituvat. Lisäksi heidän mukaansa monialaisten ryhmien toiminta tehostuu merkittävästi, mikäli ryhmä on yhden johdon ja budjetin alaisuudessa. Monialainen yhteistyö on siis jalkautettava yhden johtamisrakenteen alle, eikä hajauttaa esimerkiksi eri hallintojen alaisuuteen.

Monialaisen yhteistyö voi parhaimmillaan lisätä myös työtyytyväisyyttä, kun voidaan yhdessä neuvotella yhteiset tavat toimia ja tehdä työtä (Danvers ym. 2003). Lisäksi monialainen yhteistyö voi parantaa viestintää eri toimijoiden välillä ja auttaa ymmärtämään paremmin toisenlaisia tapoja lähestyä samaa ongelmaa (Moran ym. 2006).

Monialaisessa yhteistyössä kaikkein toimivimpia näyttäisivät olevan sellaiset ratkaisut, joilla on pysyvyyttä ja ne on jalkautettu vakiintuneisiin rakenteisiin. Eri alojen toimijoiden välille ehtii muodostua luottamus ja jaettu arvomaailma. Lisäksi tällöin toiminta on usein hierarkkisuuden sijaan kollegiaalista. Näin voidaan saavuttaa monialaiselle yhteistyölle asetetut tavoitteet, joista viime kädessä hyötyvät asiakkaat. (Axelsson & Axelsson 2006).

Monialaisen yhteistyön edut voidaan tiivistää seuraavasti:

- asiakkaan nopeampi pääsy palveluihin
- työntekijöiden parempi työtyytyväisyys
- tiedonkulun tehokkuus
- tehostunut päätöksenteko
- tarvittavien resurssien nopea saatavuus
- resurssien tehokas käyttö
- uusien toimintatapojen kehittyminen
- päällekkäisten palvelujen karsiutuminen

Jotta monialaisen yhteistyön edut saadaan käyttöön, vaatii se toimia myös organisaatioilta. Organisaatioiden on

- kehitettävä tehokkaat yhteydenpitorakenteet ja -ohjeet
- taattava säännölliset kokoontumiset eri toimijoiden kesken
- lisättävä työntekijöiden tietoa yhteistyöorganisaatioista
- otettava työajallisesti huomioon monialaisen yhteistyön ylläpitäminen
- arvioitava monialaisen yhteistyön toimivuutta. (Cross ym. 2005; Darlington & Feeney 2008; Willumsen 2008.)

Hollannin varhaisen puuttumisen malli esimerkkinä monialaisesta yhteistyöstä

Hollanti on usein nostettu esimerkikimaaksi nuorten syrjäytymisen ehkäisemisessä siksi, että siellä on onnistuttu luomaan sektorit ylittävä kansallinen toimintamalli. Ennen Hollannin mallin kuvaamista on kuitenkin syytä eritellä erilaisia tapoja, miten nuoren asema ymmärretään siirtymävaiheissa, kuten vaikkapa siirtymässä peruskoulutuksesta jatko-opintoihin tai ammatillisesta koulutuksesta työelämään. Walther (2005) on erottanut neljä erilaista siirtymäjärjestelmää (transition regimes):

1. **universaalijärjestelmä;** nuoreen liitetään aktiivinen itsensä kehittäminen kouluttautumisen kautta. Nuorta tuetaan yksilöllisissä valinnoissa ja siirtymissä ja jokaiselle pyritään turvaamaan vähintään toisen asteen koulutus. Tämä järjestelmä on tyypillinen Pohjoismaissa.
2. **liberaalijärjestelmä;** nuoret nähdään jo varhain taloudellisesti riippumattomiksi vanhemmistaan ja yhteiskunnasta. Koulutuspolitiikan tärkein tavoite on saattaa nuoret mahdollisimman nopeasti koulutuksesta työelämään ja näin tuottaviksi yhteiskunnan jäseniksi. Tämä järjestelmä on tyypillinen Englannissa ja Irlannissa.
3. **työllisyyskeskeinen järjestelmä;** tässä mallissa korostetaan nuorten sopeutumista ja valmistautumista sosiaaliin ja ammatillisiin asemiin. Nuoren odotetaan löytävän koulutustaan vastaavaa työtä pian valmistumisen jälkeen ja ellei näin tapahdu, on leimautumisen pelko suuri. Tämä järjestelmä on voimassa esimerkiksi Saksassa, Ranskassa ja Alankomaissa.
4. **matalan turva järjestelmä;** nuorten asema työelämässä on selkiintymätön, jolloin siirtymät pitkittyvät. Koska yhteiskunta ei tarjoa tukea ja sosiaalietuuksia, on nuori hyvin riippuvainen perheensä avusta ja tuesta. Tämä malli on tyypillinen Välimeren maissa.

Suomi on perinteisesti nähty koulutuksen näkökulmasta esimerkikimaana kiitos PISA-menestyksen. Vaikka pärjäämme kansainvälisissä oppimistulosarvioinneissa loistavasti, on nuorten syrjäytyminen koulutusjärjestelmästä aito ongelma. Näin ei kuitenkaan ole Hollannissa, joka on onnistunut erinomaisesti koulupudokkuuden ehkäisyssä. Tämä perustuu pitkälti siihen, että alueet (joita on 39) rekisteröivät kaikki koulupudokkaat tai sen uhan alla olevat ja ovat vastuussa siitä, että pudokkaat saavuttavat loppujen lopuksi tutkinnon. Tätä kansallista ohjelmaa kutsutaan *aanval op de uitval* (englanniksi *drive to reduce drop-out rates*). Hollanti onkin onnistunut lähes puolittamaan koulupudokkaiden määrän kymmenessä vuodessa – ja määrä vähenee edelleen tehokkaasti.

Hollannin malli perustuu ennaltaehkäisyyn jälkihoidon sijaan. Hollannissa laissa on määritelty, että nuoren on oltava koulutuksessa vähintään 18 ikävuoteen asti ja saavutettava vähintään toisen asteen perustutkinto (ammatillinen tai lukiokoulutus). Kaikki oppilaat saavat koulutusnumeron, jonka avulla heidän edistymistään opinnoissa voidaan seurata. Tämän numeron avulla kukin oppilas on rekisteröity kansalliseen rekisteriin (Basic Records Database for Education, BRON). Mikäli oppilasta ei löydy rekisteristä, luokitellaan hänet koulupudokkaaksi. Tämän rekisterin avulla saadaan tehokkaasti tietoa kansallisesti, alueellisesti ja kunnallisesti koulupudokkaiden määrästä ja heidän taustoistaan.

Lisäksi vuodesta 2009 alkaen laki on velvoittanut kunkin koulun rekisteröimään oppilaan toistuvat poissaolot sähköiseen järjestelmään (*digitaal verzuimkoit*). Sähköinen järjestelmä on mahdollistanut kuukausittaisten raporttien luonnin niistä oppilaista, joilla on paljon perusteettomia

¹ Hollannin mallin kuvaus perustuu pitkälti dokumenttiin: The approach to early school leaving. Policy in the Netherlands and the provisional figures of the 2010-2011 performance agreements. Ministry of Education, Culture and Science.

poissaoloja. Tämä on tehokkaasti auttanut tunnistamaan potentiaaliset koulupudokkaat jo varhaisessa vaiheessa. Tällöin on heti pystytty monialaisesti (koulu, vanhemmat, viranomaiset) puuttumaan syrjäytymisuhan alla olevan nuoren elämäntilanteen korjaamiseen.

Hollannin mallin toimivuus on perustunut vahvaan monialaiseen yhteistyöhön. Käytännössä tämä on saavutettu sillä, että koulut, alueet ja hallitus ovat tehneet kirjallisia tulossopimuksia, siten että kuudessa vuodessa (2005–2011) koulupudokkaiden määrä vähenee 40 prosentilla. Jokaisella alueella on kuitenkin autonomia päättää, miten tavoite saavutetaan. Yksi alueen kunnista toimii koordinaattorina ja välittää tietoa kouluihin, muihin kuntiin ja hallitukselle tilastoista ja toimista pudokkuuden ehkäisyssä. Kukin koulu saa 2500 euroa jokaisesta oppilaasta, jonka mahdollinen syrjäytyminen on ehkäisty.

Onnistuneen koulupudokkaiden ehkäisyn seurauksena Hollanti on asettanut entistä kovemmat tavoitteet: vuoteen 2016 mennessä voi maksimissaan olla 25 000 koulupudokasta (aiemmin 35 000 pudokasta). Tämän tavoitteen saavuttamiseksi laki edellyttää, että jo lyhytkin pinnaaminen koulusta on rekisteröitävä sähköiseen järjestelmään. Näin koulut ja kunnat saavat entistä ajankohtaisempaa ja täsmällisempää tietoa koulupudokkuuden kehityksestä ja pystyvät näin puuttumaan siihen entistä varhaisemmin. Tehokas ja jaettu tiedonvälitys on myös helpottanut merkittävästi koulujen ja sosiaalitoimen yhteistyötä syrjäytymisen ehkäisyssä.

Akkermanin (2011) mukaan Hollannin mallilla on kolme tukijalkaa:

- **ennaltaehkäisy;** pyrkimys löytää varhaisessa vaiheessa syrjäytymisuhan alla olevat, joustavat siirtymät eri kouluasteiden välillä ja oppilaskeskeiset oppimisympäristöt.
- **alueet vastuuyksikköinä;** kullakin alueella on vastuu ja velvollisuus löytää ratkaisut, jotka parhaiten sopivat kullekin alueelle. Hallituksella on aktiivinen rooli tekemällä muun muassa tulossopimuksia selkeine tavoitteineen alueiden kanssa.
- **orgaaninen lähestymistapa;** koulupudokkuudessa ei ole kyse vain järjestelmätason ongelmasta, vaan jokainen nuori on myös oma yksilönsä. Tällöin syrjäytymisen ehkäisemisessä on tärkeä löytää oppimisympäristöjä, jotka selkeästi tukevat nuoren kasvua kohti täysimääräistä yhteiskunnan jäsentä.

Työllisyyskeskeiselle järjestelmälle tyypillisesti Hollannissa nuorelle pyritään takamaan työllistymisen mahdollistava perustutkinto. Tämän saavuttaakseen on luotu sähköiset seurantajärjestelmät, joista syrjäytymisuhan alla olevien nuorten parissa työskentelevät saavat ajankohtaista tietoa. Alueet nähdään perusyksikköinä, joiden tehtävänä on vastata lain tuomiin velvoitteisiin. Hallitus tukee ja resursoi riittävästi koulupudokkaiden ehkäisyä. Keskeisintä mallissa kuitenkin on nuoren näkeminen kaiken toiminnan lähtökohdaksi: nuoren ympärille on rakennettu vahva monialainen tukiverkko, joka sekä seuraa että tukee nuoren koulutus- ja viime kädessä elämänpolkua.

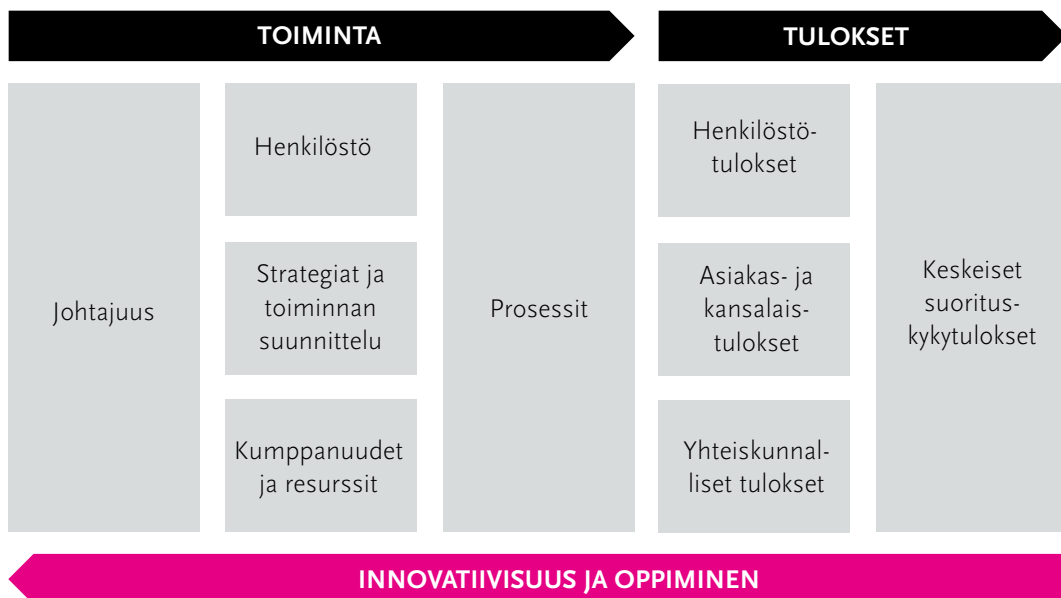
Erilaisia tapoja arvioida monialaista yhteistyötä – esimerkkeinä CAF ja SoT

Edellä on tullut selväksi se, että monialaisen yhteistyön toivotaan merkittävästi parantavan ja tehostavan nuorisopalveluja. Palveluiden toteuttaminen on usein kuitenkin haasteellista, eikä käytössä ole työkaluja monialaisen yhteistyön arviointiin. Seuraavaksi esitellään kaksi työkalua, joita voidaan soveltaa ja hyödyntää monialaisen yhteistyön arviointiin. Näiden arviointimallin vahvuus on siinä, että ne tuovat esiin toiminnan vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet sekä tekevät läpinäkyväksi sellaista toimintaa, jota ei yleensä havaita. Lisäksi mallit ovat tapa mitata monialaisuuden hyötyjä. Mallit ovat myös asiakaslähtöisiä, joten niitä voi räätälöidä omiin tarpeisiin sopiviksi. Toki on olemassa muitakin arviointimenetelmiä, kuten vaikkapa Balanced Score Card (BSC), mutta nyt esiteltävät on erityisesti kehitetty julkiselle sektorille.

CAF – yhteinen arviointimalli²

CAF (Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehittämä itsearviointimalli julkiselle sektorilla toimiville organisaatioille. CAF pohjaa pitkälti Euroopan laatupalkintomalliin (EFQM). CAF perustuu kokonaisvaltaiseen laadunarviointiin, jossa tarkastellaan tulosten lisäksi niitä organisaatioiden toimintatapoja (prosesseja), jotka mahdollistavat hyvät tulokset. Sen ensimmäinen versio julkistettiin 2002 ja uusin versio on tulossa loppukeväästä 2013.

CAF:n tavoitteena on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa, auttaa paikantamaan toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia, yhdistää erilaisia jo käytössä olevia laadunhallinnan työkaluja- ja menetelmiä sekä edesauttaa julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden (ja verkostojen) vertailukehittämistä (benchmarking). CAF:n vahvuus on siinä, että sillä voidaan arvioida koko organisaation toiminta tai vain joku osa-alue tai -toiminto, kuten vaikkapa monialaisella yhteistyöllä saavutetut tulokset. Lisäksi CAF:a voidaan muokata organisaation omiin tarpeisiin – tosin säilyttäen yhdeksän arviointikohdetta, joita pidetään organisaatioiden toiminnan kannalta keskeisinä (ks. kuvio 3).



²CAF-opas on käännetty myös suomeksi. Se on ladattavissa osoitteesta: www.vm.fi/CAF

Kuvio 3. CAF-mallin rakenne

Ensimmäiset viisi arviointialuetta tarkastelevat toimintatapoja, joilla pyritään pääsemään tavoitel-tuihin tuloksiin. Loput neljä aluetta kohdistuvat tulosten arviointiin. Keskeistä mallissa on kuitenkin ymmärtää näiden tulosalueiden välinen yhteys: jotta tulostiedon perusteella voidaan parantaa toimintaa, on tiedettävä mistä prosesseista tulos on syntynyt. Jokainen arviointialue voidaan halutessaan myös pisteyttää CAF-ohjeiden mukaisesti. CAF on toimiva itsearviointimalli, kun halutaan saada toiminnan laadusta kertova yleiskuva.

CAF-malli on näyttöön perustuvaa arviointia, jossa toimintaa ja sen tuloksellisuutta verrataan laajan eurooppalaisen hyväksynnän saaneeseen kriteeristöön. Lisäksi malli mahdollistaa suoritus-tason saavuttamisen todentamisen, yhteisen käsityksen saavuttamisen, mitä tarvitaan toiminnan kehittämiseksi, saavutettavien tulosten ja niiden taustalla olevien prosessien riippuvuuden hah-mottamisen sekä henkilöstön osallistamisen toiminnan arviointiin.

Toimintatapojen arviointi CAF:ssa

Toimintavoissa arvioidaan johtajuutta, strategioita ja toiminnan suunnittelua, henkilöstöä, kump-panuuksia ja resursseja sekä prosesseja. Kuhunkin kohtaan voi vapaasti kehittää lisäkysymyksiä, jotka soveltuvat täsmällisemmin arvioitavaan kohteeseen. Kuten edellisessä luvussa havaittiin, on monialaisessa yhteistyössä johtaminen ja resurssit keskeisessä osassa. Siksi niihin CAF-mallilla arvioidessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Johtajuuden tarkastelussa arviointia ohjataan kysymällä, mitä johtajat tekevät

- ohjatakseen organisaatiota kehittämällä sen mission, vision ja arvot
- kehittääkseen ja toimeenpannukseen organisaation johtamisjärjestelmän, jolla ohjataan tu-
lostien saavuttamista ja muutosten hallintaa
- motivoidakseen ja tukeakseen organisaation henkilöstöä sekä toimimalla roolimallina
- huolehtiakseen yhteydenpidosta päättäjiin ja muihin sidosryhmiin, niin että jaettu vastuu toteutuu

Strategioita ja toiminnan suunnittelua arvioidaan kysymällä, mitä organisaatio tekee

- kerätäkseen tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista
- päivittääkseen strategiaa ja suunnittelua ottamalla huomioon olemassa olevat resurssit ja sidosryhmien tarpeet
- toteuttaakseen strategiaa ja toiminnan suunnittelua koko organisaatiossa
- suunnitellakseen, toimeenpannukseen ja arvioidakseen uudistuksia ja innovaatioita
- Henkilöstön arvioidaan kysymällä, mitä organisaatio tekee
- suunnitellakseen, hallinnoidakseen ja parantaakseen henkilöstöresursseja avoimesti strate-
gian ja suunnitelmien mukaisesti
- henkilöstön osaamisen tunnistamiseksi ja kehittämiseksi niin, että voidaan yhdistää henki-
lökohtaiset ja organisaation tavoitteet
- osallistamalla henkilöstöä kehittämällä avointa vuoropuhelua

Ulkoisten kumppanuuksien ja resurssien hallintaa tarkastellaan kysymällä, mitä organisaatio tekee

- kehittääkseen ja hyödyntääkseen tärkeimpiä kumppanuuksiaan
- kehittääkseen kumppanuussuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa
- taloushallinnon tukemiseksi
- tiedon hallinnan edistämiseksi
- teknologian hallitsemiseksi
- toimitilojen hallitsemiseksi

Prosesseja arvioidessa huomio kiinnittyy siihen, miten organisaatio määrittelee, hallinnoi, parantaa ja kehittää avainprosessejaan tukeakseen strategiansa ja suunnitelmiansa toteutumista.

Näitä arvioidaan kysymällä, mitä organisaatio tekee

- tunnistaakseen, suunnitellakseen ja parantaakseen prosessejaan jatkuvasti
- kehittääkseen ja tuottaakseen kansalais-/asiakaslähtöisiä palveluita ja tuotteita
- kehittääkseen prosesseja kansalaisten/asiakkaiden kanssa

Arviointialueet 6–9 tarkastelevat tavoitteiden toteutumista (tuloksia). Näitä voidaan arvioida sekä objektiivisilla tulosindikaattoreilla että subjektiivisilla, näkemyksiä ja mielipiteitä kuvaavilla tulostiedoilla. Tavoitteiden saavuttamisessa arvioidaan asiakas- ja kansalaistuloksia, henkilöstötuloksia, yhteiskunnallisia tuloksia ja keskeisiä suorituskykytuloksia.

Asiakas- ja kansalaistuloksia arvioidessa tarkastellaan, mitä tuloksia organisaatio on saavuttanut pyrkiessään vastaamaan asiakkaiden ja kansalaisten odotuksiin. Tätä varten yleensä toteutetaan asiakastytyväisyysmittauksia, kehitetään asiakastuloksia koskevia indikaattoreita (esim. odotus- ja käsittelyajat, valitusten määrä). Esimerkiksi myöhemmin esiteltävä sosiaalisen tilinpidon malli sopii osaksi asiakas- ja kansalaistulosten arviointia.

Henkilöstötuloksia arvioidaan pohtimalla, millaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut koskien henkilöstön osaamista, motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Arvioinnissa tarkastellaan siten, millaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut pyrkiessään vastaamaan henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin. Tällöin voidaan hyödyntää erilaisia henkilöstön motivaatio- ja työtyytyväisyysmittausten tuloksia ja kehittämällä henkilöstötulosten indikaattoreita (esim. sairauspoissaolojen määrä, henkilöstön vaihtuvuus, osallistuminen koulutuksiin).

Yhteiskunnallisissa tuloksissa huomio kiinnitetään siihen, millaisia ympäröivään yhteisöön vaikuttavia tuloksia organisaatio on saavuttanut paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Arvioinnissa tarkastellaan, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla on ollut yhteiskunnallisiin asioihin. Näitä arvioidaan tarkastelemalla sidosryhmien näkemyksiä organisaation yhteiskunnallisista tuloksista; esimerkiksi organisaation paikallinen ja alueellinen maine sekä tuottamalla yhteiskunnallisia tuloksia mittaavia indikaattoreita (esim. mediaosumien määrä, työllistämisindeksit). Myös tähän kohtaan voi hyödyntää myöhemmin esitettyä SoT-mallia.

Keskeiset suorituskykytulokset ovat niitä tuloksia, jotka organisaatio on saavuttanut koskien perustehtäväänsä, asetettuja tavoitteita ja niihin liittyviä toimintasuunnitelmia. Keskeiset suorituskykytulokset voivat olla joko ulkoisia (toiminnan tehokkuuden arviointi suhteessa asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen) tai sisäisiä (toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus). Arvioinnissa tarkastellaan siis asetettujen tavoitteiden saavuttamista kertovia tuloksia, jolloin ulkoisia tuloksia ovat esimerkiksi se, kuinka hyvin ja kuinka kustannustehokkaasti tavoitteet on saavutettu. Sisäisiä tuloksia ovat esimerkiksi kyky vastata eri sidosryhmien tarpeisiin ja erilaisten tarkastusten ja arviointien tulokset.

CAF on siis toiminnan jatkuvan kehittämisen työkalu.

Tämä jatkuva kehittäminen voidaan tiivistää kolmeen vaiheeseen:

- CAF:n käytön suunnittelu; päätetään, miten itsearviointi suunnitellaan ja toteutetaan sekä viestitään läpinäkyvästi itsearvioinnista.
- Itsearvioinnin toteuttaminen; muodostetaan tarvittava määrä itsearviointiryhmiä, joissa on edustettu erilaista osaamista, perehdytetään osallistujat itsearviointiin ja toteutuksen jälkeen tulokset raportoidaan tiiviisti.
- Kehittämissuunnitelma ja priorisointi; laaditaan kehittämissuunnitelmassa, jossa priorisoidaan kehittämiskohteet, viestitään siitä organisaatiossa ja toimeenpannaan suunnitelma.

CAF-malli tarjoaa siis jäsenellen ja eurooppalaisittain testatun mallin arvioida myös monialaisia yhteistyöverkostoja. Mallin käyttöönotto kuitenkin vaatii siihen perehtymistä ja siksi on tärkeää,

että jo verkostojen perustamisvaiheessa sovitaan toiminnan itsearvioinnista. Englannissa on kat-
tavaa kokemusta CAF-käytöstä monialaisen yhteistyön arvioinnissa. Englannin hallituksen koulu-
tusosasto valitsi CAF:n kansalliseksi malliksi hallinnon rahoittamiin monialaista perhetyötä ja syr-
jäytymistä ehkäisevien hankkeiden arviointiin. Hankkeen perusteella CAF-arviointi sekä edisti että
hidasti monialaista yhteistyötä (taulukko 3)

Taulukko 3. CAF:n edut ja haitat monialaisessa yhteistyössä

(Brandon, Howe, Dagley, Dalter & Warren 2006, 401).

Edistävät tekijät	Ehkäisevät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • vahva kiinnostus CAF:iin 	<ul style="list-style-type: none"> • kiinnostuksen puute ja intressiristiriidat
<ul style="list-style-type: none"> • arvioinnin hyödyt asiakkaille 	<ul style="list-style-type: none"> • ammatillinen luottamuspula
<ul style="list-style-type: none"> • monialaisen yhteistyön vakiintuneet hyvät käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> • vision ja käytännön välinen ristiriita
<ul style="list-style-type: none"> • toisilta oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • prosessien epäselvyys
<ul style="list-style-type: none"> • olemassa olevat IT-järjestelmät (eCAF) 	<ul style="list-style-type: none"> • ei riittävästi taitoa/luottamusta käyttää CAF:a
<ul style="list-style-type: none"> • CAF:n selkeä rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuen puute
<ul style="list-style-type: none"> • hyvä koulutus ja tuki CAF:n käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> • lisääntynyt työmäärä ja uudet tavat työskennellä

CAF otettiin mielenkiinnolla vastaan uutena arviointityökaluna ja tapana jalkauttaa monialainen yhteistyö asiakkaiden keskuuteen. Siksi sillä arveltiin olevan välittömiä hyötyjä asiakkaiden – tässä tapauksessa perheiden ja syrjäytymisuhan alla olevien lasten/nuorien – tukemiseen. CAF:n selkeä rakenne ja ohjeistus myös auttoivat oppimiaan paremmin toisen alan edustajilta osana monialaista yhteistyötä.

CAF:n käytön keskeisin haaste oli, että kaikki eivät olleet halukkaita opiskelemaan uuden työkalun käyttöä. Osa ei myöskään pitänyt CAF:a soveliaana instrumenttina kehittämään monialaista yhteistyötä – varsinkin kun se oli ylhäältä alaspäin annettu arviointityökalu. Lisäksi osalliset kokivat CAF:n lisäävän hallinnollisen työn määrää ja muuttavan työtapoja näin ei-toivottuun ja entistä byrokraattisempaan suuntaan.

Sosiaalinen tilinpito (SoT)³

Sosiaalinen tilinpito (social accounting) on Yhdysvalloista alkunsa saanut erityisesti kolmannelle sektorille suunnattu itsearviointimenetelmä, joka pyrkii tekemään läpinäkyväksi sosiaalisia ja

³ Lisätietoa sosiaalisesta tilinpidosta löytyy <http://www.socialauditnetwork.org.uk/> (englanniksi). Lyhyt esittely suomeksi löytyy osoitteesta <http://www.develooppi.fi/muupalvelut/sosiaalinen-tilinpito/>

yhteiskunnallisia tuloksia. Huomio kiinnitetään siis sellaisiin tuloksiin, jotka perinteisesti on ollut vaikeasti todennettavissa. Sosiaalinen tilinpito pyrkii osoittamaan toiminnan sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden samankaltaisesti kuin taloudellinen tilinpito osoittaa toiminnan rahalliset tulokset ja seuraamukset. Sosiaalinen ja taloudellinen tilinpito onkin syytä usein suorittaa rinnakkain. Toisin kuin CAF, SoT-malli on strukturoidumpi ja ehdottomampi, mitä tulee sen peruslogiikan muuttamiseen itsearviointiprosessin aikana. Sosiaalista tilinpitoa on jonkun verran hyödynnetty Suomessa erityisesti yhdistys- ja järjestötoiminnan arvioinneissa.

Sosiaalisen tilinpidon peruseriaate on hyvin yksinkertainen: ensiksi laaditaan budjetti, jossa eritellään (sosiaaliset) tavoitteet ja näiden (määrälliset ja laadulliset) indikaattorit. Tämän jälkeen ylläpidetään kirjanpitoa, joka muodostuu sosiaalisten tapahtumien tositteista. Tämän jälkeen suoritetaan tilinpäätös, joka on toimintavuoden sosiaalisen kirjanpidon analyysi ja yhteenveto. Lopuksi vielä tilintarkastaja tarkastaa tilinpidon ja tilinpäätöksen. Kaiken kaikkiaan sosiaalisen tilinpidon avulla pyritään uskottavasti ja läpinäkyvästi osoittamaan ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille toiminnan sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Sosiaalisessa tilinpidossa on neljä vaihetta: kiinnostus-, valmistelu-, toteutus- ja kehittämisvaiheet. Kiinnostusvaiheessa pyrkimyksenä on pohtia, onko sosiaalinen tilinpito toimiva ja järkevä tapa yhdistykselle tai organisaatiolle oman toimintansa arviointiin ja päätöksenteon pohjaksi. Tämä tapahtuu perehtymällä sosiaalisen tilinpidon peruseriaatteisiin ja käytäntöihin. Tässä vaiheessa on myös syytä arvioida, onko organisaatiolla tai yhteisöllä riittävästi resursseja sosiaalisen tilinpidon tekemiseen ja erityisesti, ovatko osalliset valmiita käyttämään aikaansa sosiaalisen tilinpidon periaatteisiin perehtymiseen ja omaksumiseen. Sosiaalinen tilinpito vaatii siis uudenlaista ajattelua ja kykyä luoda erilaisia mittareita toiminnan sosiaalisen vaikuttavuuden arvioimiseksi ja todentamiseksi. Lisäksi jo tässä ensimmäisessä vaiheessa on hyväksyttävä se tosiasia, että lopputulos – siis tilinpäätös – voi olla negatiivinen siinä missä taloudellisessakin tilinpidossa.

Valmisteluvaiheessa osallistetaan sosiaaliseen tilinpitoon keskeiset sisäiset toimijat ja ulkoisten sidosryhmien edustajat. Sosiaaliseen tilinpitoon pyritään sitouttamaan mahdollisimman moni yhteisön ja sidosryhmän jäsen. Lisäksi tässä vaiheessa on syytä koota jo olemassa olevaa tietoa ja materiaalia sosiaalisen tilinpidon arviointikohteesta. Tämä helpottaa ja nopeuttaa jatkotyökentelyä. Seuraavaksi tehdään toimeksiantosopimus, jossa määritellään yhteisön SoT-vastaava ja toimeksiantaja (esimerkiksi kunnan nuorisotyöstä vastaava johtaja). Sopimuksessa määritetään myös mahdollisemman realistisesti sosiaalisen tilinpidon vaatimat resurssit ja ketkä käytännön kirjanpitotyön tekevät sekä kuka toimii tilintarkastajana. Tiivistäen sopimus sisältää toimeksianton tavoitteet, aikataulun, vastuut ja resurssit.

Tämän jälkeen priorisoidaan sidosryhmät. Aluksi on hyvä tehdä lista kaikista mahdollisista sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä ja vasta tämän jälkeen erottaa tästä bruttolistasta avainsidosryhmät (nettolista). Avainsidosryhmillä on keskeinen asema sosiaalisessa tilinpidossa, sillä budjetti (tavoitteet ja mittarit) tehdään tiiviissä vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa. Lisäksi tilinpäätös ja tilintarkastajan lausunto esitetään sidosryhmien edustajille.

Tämän jälkeen voidaan siirtyä toteutusvaiheeseen, jota koordinoi SoT-vastaava. Ensimmäiseksi tunnistetaan ja määritetään sosiaaliset tavoitteet. Tämä työ pohjaa jo aikaisemmin kirjattuihin ja dokumentoituihin arvioitavan toimintakokonaisuuden tavoitteisiin. Kannattaa siis tutustua ja hyödyntää olemassa olevia (toiminta)suunnitelmia, strategiapapereita, kokousmuistiinpanoja ja muistioita – näissä on usein kuvattu erilaisia tavoitteita, jotka kaipaavat konkretisointia. Olennaista on myös keskustella ja kirjata, millaiseksi ja mille tasolle tavoitteet on perusteltua asettaa. Tavoite voidaan kuvata laadullisesti (esim. nuoren kouluviihtyvyyden parantuminen) tai määrällisesti (esim. luvattomien poissaolojen määrä). Tavoitteita määriteltäessä on keskityttävä olennaisiin, sillä kaikkia tavoitteita ei pysty eikä ole järkevää sosiaalisen tilinpidon avulla arvioida. Osan tavoitteiden arvioinneista voi siirtää seuraavan vuoden sosiaaliseen tilinpitoon.

Kun tavoitteet on määritelty ja priorisoitu, aloitetaan indikaattoreiden määrittäminen. Jokaiselle tavoitteelle on oltava vähintään yksi indikaattoria, mutta mieluummin useampi. Indikaattoreiden

pyrkimyksenä on tuottaa luotettavaa ja perusteltua tietoa tavoitteen saavuttamisesta. Tieto on sitä luotettavampaa, mitä useampi indikaattoria on käytössä. Toisaalta usean indikaattorin hallitseminen ja tiedon kerääminen vievät enemmän resursseja. Siksi tärkeää on, että käytettävät indikaattorit kuvastavat riittävällä tarkkuudella tavoitteen toteutumista ilman, että ovat liian kuormittavia käyttää. Keskeistä sosiaalisessa tilinpidossa on, että ymmärtää, miten indikaattoreita käytetään ja mitä tietoa ne tuottavat toiminnan arvioimiseksi. Indikaattorit voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia, mutta tärkeintä on, että ne on johdettu tavoitteesta. Aina indikaattoria ei tarvitse kehittää alusta, vaan jo olemassa olevia seurantaindikaattoreita voi käyttää hyväksi. Tavoitteet ja niitä kuvastavat indikaattorit kirjataan budjettiin, josta voidaan keskustella tarvittaessa sidosryhmien kanssa. Tärkeää on, että budjetin hyväksyvät kaikki osapuolet.

Budjetti voi näyttää esimerkiksi seuraavalta

(tavoitteet on otettu Ristolainen, Varjonen & Vuori 2013 raportista, mutta indikaattorit fiktiivisiä):

Tili nro	Tavoitteet	Tili nro	Indikaattorit (mittarit)
101 00	Lisätään syrjäytymistä ehkäisevien palveluiden vaikuttavuuden arviointia	101 01	Rahoitetaan vähintään 3 tutkimus- ja kehittämishanketta vaikuttavuuden arvioimiseksi
		101 02	Tuotetaan vähintään 3 uutta mallia vaikuttavuuden arvioimiseksi
102 00	Kehitetään välineitä TE-toimistojen käyttöön heikosti koulutettujen nuorten työkyvyn määrittämiseksi ja sijoittamisen helpottamiseksi	102 01	On kehitetty vähintään 5 erilaista välinettä
		102 02	Vähintään 3 näistä välineistä on testattu ja havaittu toimiviksi

Seuraavaksi on jokaiselle indikaattorille löydettävä mittausmenetelmä. Mittausmenetelmiä voi tarvittaessa kehittää itse, mutta usein niitä löytyy jo valmiina joko suoraan käytettäväksi tai sovellettuina omiin tarpeisiin. Mittausmenetelmät voivat olla kyselyitä (ovensuu-, & palautekyselyt jne.), haastatteluja (face-to-face-, puhelinhaastattelu jne.), tilastotietoja ja havainnoiteja tai vaikkapa kuvareportaasi jostain tapahtumasta. Tärkeintä on, että käytettävä mittausmenetelmä tuottaa mahdollisimman täsmällistä tietoa tavoitteiden arvioimiseksi. Kirjanpidon suorittamiseksi hyödyllistä on tässä vaiheessa tehdä kooste, johon kirjataan tavoitteet, niiden indikaattorit ja valitut mittausmenetelmät, mittausajankohdat ja kunkin mittauksen vastuuhenkilö(t).

Kun budjetti tavoitteineen ja mittareineen on vahvistettu ja mittausmenetelmät valittu, voidaan aloittaa sosiaalinen kirjanpito. Sosiaalinen kirjanpito on ympäri vuoden tapahtuvaa, säännöllistä ja jatkuvaa toimintojen dokumentointia. Olennaista sosiaalisessa kirjanpidossa on, että jokaiselle indikaattorille löytyy oma tosite. Tämä tosite on todiste sosiaalisesta tapahtumasta. Kaikki tositteet kootaan tilintarkastajalle toimitettavaan kansioon – näistä tositteista tilintarkasta pystyy tarkistamaan tilinpäätöksen oikeellisuuden. Siksi kansiota on täytettävä säännöllisesti ja suunnitelmallisesti.

Kun kaikki sosiaaliset tapahtumat on kirjattu, laaditaan sosiaalinen tilinpäätös. Tilinpäätöksestä ilmenee, onko saavutettu tavoiteltu sosiaalinen tulos. Niinpä tilinpäätöksen on oltava läpinäkyvä: siinä on esitettävä niin sosiaaliset voitot ja tappiot (miinuskirjaukset). Tilinpäätöksessä on kuvattava, miten tilinpito toteutettiin. Lisäksi on hyvä pohtia, mitkä tulokset ovat keskeisimmät ja mitkä vähemmän olennaiset toiminnan kehittämisen kannalta.

Tämän jälkeen voidaan teettää ulkoinen tilintarkastus ja julkaista tilinpäätös. Tilintarkastajan tehtävänä on tarkistaa sosiaalisen tilinpidon ja -päätöksen oikeellisuus esitettyjen todisteiden valossa ja laatia tilintarkastusraportti. Tilintarkastaja voi olla joko yksittäinen henkilö tai vaikkapa ryhmä arvioinnin ammattilaisia. Tilintarkastusraportti ja sosiaalinen tilinpäätös on tärkeää viestiä kaikille sidosryhmille esimerkiksi järjestämällä tilintarkastusseminaari.

Sosiaalinen tilinpidon tarkoitus on olla jatkuvan kehittämisen väline. Niinpä tilinpidon keskeiset tulokset on tarkkaan analysoitava ja pohdittava, aiheuttavatko ne jatkotoimia. Lisäksi on arvioitava, vastasiko sosiaalinen tilinpito sille asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli sen arvioidaan vastanneen (tuoneen esiin mm. näkymättömät tulokset), toimii analysointi pohjana seuraavan vuoden sosiaalisen tilinpidon suunnitelmalle.

Lopuksi

Monialaiseen yhteistyöhön liittyy paljon mahdollisuuksia ja haasteita – tämä ei liene yllättävä havainto. Tietokantoihin perustava kirjallisuuskatsaus paljasti sen, että kansallisia, kunnallisia tai alueellisia ”hyviä malleja” ei niissä juuri ole raportoitu. Huomio on ennemminkin monialaisen yhteistyön haasteiden analysoinnissa. Tämä ei toki tarkoita sitä, etteikö malleja olisi olemassa, mutta ne raportoidaan toisaalla. Lisäksi vaikuttaa myös siltä, että Suomi on itse asiassa monialaisen ja -sektoraalisen yhteistyön kehityksen kärkimaita. Osin tämä voi selittyä Suomen tavasta organisoida ylipäänsä julkisia palveluja. Osin tämä voi kertoa siitä, että Suomessa syrjäytymistä ehkäisevien monialaisten toimintamallien kehittäminen ja jalkauttaminen on lainsäädännöllisistä ja kulttuurista syistä onnistunut hyvin – jos verrataan kansainväliseen kontekstiin. Ongelmana näyttäisi kuitenkin olevan se, että monialainen yhteistyö nuorisopalvelussa ei tuota riittäviä tuloksia. Olisiko sittenkin niin, että hyvinvointivaltioideologiaan nojaava universaalijärjestelmä on tullut tiensä päähän? Pitäisikö Suomessakin Hollannin tavoin siirtää huomiota koulutususkosta työllistymisen tärkeeseen ja nähdä nuori toiminnan keskiössä?

Tärkeää on myös muistaa, ettei monialaisten toimintatapojen ylivertaisuudesta ole kiistatonta tietoa. Totta on, että monialainen yhteistyö onnistuessaan tuottaa parempia ja laadukkaampia palveluita, mutta siihen sisältää myös paljon erilaisia haasteita. Keskeisin kysymys onkin, voittavatko hyödyt haasteet. Tällä hetkellä valtiohallinnossa ja kuntasektorilla on tähän vahva usko.

Monialaista yhteistyötä, sen toimivuutta, tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on hyvä arvioida osana itse toimintaa. Tässä luvussa on esitetty kaksi yleistä arviointityökalua, jotka soveltuvat tähän tarkoitukseen. Erityisen tärkeässä roolissa ovat asiakkaat – nuoret ja heidän perheensä. Tuottaako monialainen yhteistyö niitä palveluita, joita sen on tarkoitus tuottaa? Ja erityisesti, millä hinnalla. Yhtäläillä monialaiseen yhteistyöhön osallistuvan henkilöstön näkökulmat ja kokemukset ovat tärkeitä: mikä yhteistyössä toimi ja mikä ei. Näiden eri näkökulmien huomioon ottamiseen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen CAF:n ja SoT:n kaltaiset työkalut ovat tärkeä lisä ja osaltaan auttavat monialaisen yhteistyön jalkauttamista osaksi pysyviä rakenteita.

Lähteet

- Akkerman, Y. 2011. Overcoming school failure, policies that work. Background report for the Netherlands. ministry of Education, Culture and Science. Den Haag.
- Anning, A., Cottrell, D. M, Frost, N., Green, J. & Robinson, M. 2006. Developing Multi-professional Teamwork for Integrated Children's Services Open University Press, Maidenhead
- Axelsson, R. and Axelsson, S. B. 2006. Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management* 21, 75–88.
- Burnett, R. & Appleton, C. 2004. Joined-up services to tackle youth crime: a case-study in England. *British Journal of Criminology* 34.
- Collin, K., Valleala, U., Herranen, S., & Paloniemi, S. 2012. Ways of interprofessional collaboration and learning in emergency work. *Studies in Continuing Education*, 34 (3), 281–300
- Cross, T.P., Finkelhorn, D. & Ormrod, R. 2005. Police involvement in child protective services investigations: literature review and secondary data analysis. *Cild Malthreatment* 10 (3), 224–244.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. & Beaulieu, M. D. 2005. Conceptual basis for interpro-fessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(Suppl.1).
- Danvers, L. Freshwater, D., Cheater, F. & Wilson A. 2003. Providing a seamless service for children with life-limiting illness: experiences and recommendations of professional staff at the Diana Princess of Wales Children's Community Service. *Journal of Clinical Nursing* 12 (3), 351–359.
- Darlington, Y. & Feeney, J.A. 2008. Collaboration between mental health and child protection services: professionals' perception of best practice. *Child and Youth Services review* 30 (2), 187–198.
- Dunlop, J. M., & Holosko, M. J. 2004. The story behind the story of collaborative networks – Relationships do matter! *Journal of Health & Social Policy*, 19(3), 1–18.
- Jyrkiäinen, A. 2007. Verkosto opettajien tukena. Tampere: Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Moran, P., Jacobs, C., Bunn, A. and Bifulco, A. 2007. Multi-agency working: implications for an early-intervention social work team. *Child & Family Social Work*, 12: 143–151.
- Nikander, P. 2003. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollonhaasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 40, 279–290.
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen - poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. KTL. University of Jyväskylä. Institute for Educational Research. Occasional Papers 34.

O'Brien, M., Bachmann, M. O., Thoburn, J., Jones, N., Husbands, C., Shreeve, A., Reading, R., Watson, J., Brandon, M., Mugford, M. and the National Evaluation of Children's Trusts Team. 2009. Do integrated children's services improve children's outcomes? Evidence from England's Children's Trust Pathfinders. *Children and Society*, Vol. 23 (5), 315–392.

Opetusministeriö. 2007. Nuorten ohjauspalveluiden tehostaminen. Opinto-ohjauksen ja työhallinnon ohjauspalveluiden yhteistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:39

Perälä, M-L., Halme, N. & Nykänen, S. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos.

Ristolainen, H. Varjonen, S. & Vuori, J. 2013. Mitä tiedämme politiikkatoimien vaikuttavuudesta lasten ja nuorten syrjäytymisen sekä hyvinvointierojen vähentämisessä? Poliittikkatoimien vaikuttavuuden tieto- ja arviointikatsaus. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2013.

Suikkanen, A. Martti, S. & Linnakangas, R. 2004. Homman hanksaan. Nuorten kuntoutuskokeilun arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 5.

Swenson, C.C., Randall, J., Henggeler, S.W., Ward, D. 2000. The outcomes and costs of an interagency partnership to serve maltreated children in state custody. *Children's Services: Social Policy, Research, and Practice*, 3(4), 191–209.

Walther, A. 2005. Risks and Responsibilities: The Individualisation of Youth Transitions and the Ambivalence between Participation and Activation in Europe. *Social Work and Society* 3(1).

Willumsen, E. 2008. Interprofessional collaboration – a matter of differentiation and integration? Theoretical reflections based in the context of Norwegian childcare. *Journal of Interprofessional Care*, 22 (4), 352-363.

*Opit
käyttöön*