



# ”Yhdessä tekemällä me ollaan enemmän”

**Kokemuksia kumppanuussopimukseen perustuvasta monitoimijaisesta yhteistyöstä**

Hanna-Leena Leinonen (LAB)

Katja Savolainen (TAMK)

OPINNÄYTETYÖ  
Tammikuu 2023

Sosionomi (YAMK)  
Sosiaalialan erityisasiantuntijan ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosionomi (YAMK)  
Sosiaalialan erityisasiantuntijan ylempi tutkinto-ohjelma

LEINONEN, HANNA-LEENA (LAB) & SAVOLAINEN, KATJA (TAMK):

”Yhdessä tekemällä me ollaan enemmän”

Kokemuksia kumppanuussopimukseen perustuvasta monitoimijaisesta yhteistyöstä

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 16 sivua  
Tammikuu 2023

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä analysoimalla sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien ammattilaisten kokemuksia siitä. Opinnäytetyön yhteistyökumppaneina toimivat Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä Essote ja Mieli Etelä-Savon mielenterveys ry / Mikkelin Kriisikeskus.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruussa menetelminä käytettiin avointa kyselyä ja teemahaastattelua. Avoin kysely toteutettiin sähköisenä, teemahaastattelut toteutuivat yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelut tallennettiin ja litteroitiin, avoimen kyselyn kirjalliset vastaukset käytettiin aineistona sellaisenaan. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Kumppanuussopimus ohjasi toimintaa ja yhteistyötä ja se toimii myös yhteistyön johtamisen välineenä. Yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä ja sen avulla saavutettiin asiakkaita ja työntekijöitä koskettavia hyötyjä. Haasteet yhteistyössä liittyivät muun muassa tiedonkulkuun, resursseihin ja ammatillisiin näkemyseroihin. Kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä arvioitiin ja kehitettiin systemaattisesti. Kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön toivottiin mahdollistuvan hyvinvointialueella sekä laajentuvan kattamaan koko hyvinvointialueen.

Yhteistyön juurruttaminen osaksi toimintakulttuuria on oleellista yhteistyön toimintamallin jatkuvuuden turvaamiseksi. Yhteistyön tekemisen kannalta on tärkeää tunnistaa organisaatioiden väliset yhdyspinnat. Yhteistyön onnistuminen vaatii vastavuoroista vuoropuhelua, luottamusta toimijoiden välillä sekä resursseja yhteiselle työskentelylle. Yhteistyön johtamiseen liittyy erityispiirteitä ja onnistunut yhteistyö vaatii johtamisessa yhteistä näkemystä. Yhteistyön rakentuminen vaatii aikaa ja systemaattisella arvioinnilla löydetään siihen liittyvät kehittämiskohteet. Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin ehdotuksia kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön kehittämiseksi.

---

Asiasanat: monitoimijuus, yhteistyö, järjestötoimija, julkinen toimija, kumppanuussopimus, kehittäminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social Services  
Master of Social Services

LEINONEN, HANNA-LEENA (LAB) & SAVOLAINEN, KATJA (TAMK):  
"Together we are more"

Experiences of Multi-Functional Collaboration Based on a Partnership Contract

Master's thesis 79 pages, appendices 16 pages  
January 2023

---

The purpose of this thesis was to examine collaboration based on a partnership contract by analysing the experiences of professionals working in the social and health sector. The South Savo Social and Health Care Authority Essote and Mikkelin Area Mental Health Association / Mikkelin Crisis Centre were the customers of this thesis. This study was conducted as qualitative research. An open-ended survey and thematic interviews were used as data collection methods and the data were analysed using qualitative content analysis.

According to the respondents, collaboration was managed via a partnership contract. Collaboration was beneficial to both clients and personnel. Challenges in collaboration were related to the flow of information, resources, and professional differences of opinion. Collaboration based on the partnership contract was systematically evaluated and developed. The common expectation was that the partnership contract-based collaboration gets continuation in wellbeing services county.

Rooting collaboration as part of practices is essential to ensure the continuity of the operating model. In terms of collaboration, it is important to recognise the interfaces between organisations. Collaboration requires mutual dialogue, trust, and resources. The management of collaboration has special characteristics and successful collaboration requires a common vision in management. Through systematic evaluation of collaboration, the needs for development can be demonstrated. Based on the results of the study, proposals for the development of collaboration were presented.

---

Key words: multi-functional, collaboration, organisation, public sector, partnership contract, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	7
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	9
4	HYVINVOINTI- JA PALVELUJÄRJESTELMÄ .....	10
	4.1 Palvelujärjestelmä ennen sote-uudistusta .....	10
	4.2 Sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen uudistus .....	12
5	YHTEISTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA .....	14
	5.1 Yhteistyö käsitteenä ja ilmiönä .....	14
	5.2 Moniammatillisuuden, -alaisuuden ja -toimijuuden käsitteet .....	17
	5.3 Yhteistyön merkitys ja hyödyt .....	20
	5.4 Yhteistyöhön liittyviä haasteita .....	21
	5.5 Vuorovaikutus ja -osaamisen kehittäminen .....	24
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	25
	6.1 Menetelmälliset lähtökohdat .....	25
	6.2 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston kuvaus .....	25
	6.3 Aineiston analyysi .....	28
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
	7.1 Yhteistyöstä koetut hyödyt .....	32
	7.2 Kumppanuussopimuksen merkitys yhteiselle toiminnalle .....	34
	7.3 Yhteistyön merkitys toiminnalle .....	39
	7.4 Haasteita yhteistyössä .....	41
8	TULOSTEN TARKASTELU .....	43
	8.1 Kokemukset kumppanuussopimuksesta ja yhteistyöstä .....	43
	8.2 Kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö ja sen hyödyt .....	43
	8.3 Onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttavat tekijät .....	45
	8.4 Monitoimijaisen yhteistyön haasteet ja kehittäminen .....	47
9	POHDINTA .....	50
	9.1 Kehittämistyön prosessin arviointi .....	50
	9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	51
	9.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusaiheet .....	55
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET .....	64
	Liite 1. Avoimen kyselyn ja teemahaastattelun kysymykset .....	64
	Liite 2. Saatekirje .....	66
	Liite 3. Opinnäytetyön tutkimusaineiston sisällönanalyysi .....	67

## 1 JOHDANTO

Yhteiskunnassamme tapahtui suuri rakenteellinen muutos, kun sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus (sote-uudistus) astui voimaan vuoden 2023 alusta lähtien. Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä uusille hyvinvointialueille. Muutoksen tavoitteena on mahdollistaa kansalaisille palvelujen saanti yhdenvertaisesti. Erityisenä huomionkohteena muutoksessa on myös palveluiden saumattomuus palvelujen käyttäjän näkökulmasta. (Uudistus lyhyesti n.d.) Palvelutarpeeseen pyritään palvelurakenteen uudistuksen myötä vastaamaan yhä vahvemmin ennaltaehkäisevästä näkökulmasta sekä kehittämällä voimakkaasti moniammatillista yhteistyötä moniammatillisia tiimejä muodostamalla (Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma n.d.; Tiilikka, Majasaari & Saarikoski 2018, 7).

Palvelurakenteen uudistuksessa moniammatillinen ja monialainen yhteistyö ovat keskeisiä käsitteitä ja joiden rinnalla monitoimijuuteen perustuvaa yhteistyötä ei voida ohittaa. Yhteistyötä julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin toimijoiden ja palvelua käyttävien asiakkaiden välillä kutsutaan monitoimijaiseksi yhteistyöksi. Monitoimijuuden arvo tulee ymmärtää asiakkaan, resurssien, kustannusten ja osaamisen jakamisen kannalta. Erilaiset yhteistyön muodot edellyttävät substanssiosaamista ja sitoutumista sekä tasa-arvoisuuteen ja kunnioitukseen perustuvaa vuorovaikutusta. (Tiilikka, Majasaari & Saarikoski 2018, 7; Saikku 2018, 38; Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma n.d.)

Palvelurakenne luo perustan sosiaali- ja terveysalan työskentelylle ja vastaa väestön palvelutarpeeseen. Palvelujen tuottamisen rakenteellinen muutos sote-uudistuksen myötä ei muuta väestön palveluntarvetta, mutta palveluiden toteutus-tapa tai -keinot muuttuvat verrattaessa edeltäneeseen palvelurakenteeseen ja palvelujen järjestämisvastuussa oleva taho muuttuu. (Hallituksen esitys eduskunnalle... 2020; Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut n.d.) Rakennemuutoksen nivelvaiheessa oli hyvä tarkastella aiemman palvelujärjestelmän puitteissa toimivia toimintatapoja ja yhteistyötä.

Etelä-Savossa sosiaali- ja terveystalvaeluiden järjestämisvastuussa ollut Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvaelujen kuntayhtymä Essote (Essote) järjesti yhdessä Mieli Etelä-Savon mielenterveys ry / Mikkelin Kriisikeskuksen (Mikkelin kriisikeskus) kanssa kumppanuussopimukseen perustuen kriisipalveluja alueen väestölle. Mainitut toimijat ovat tämän opinnäytetyötutkimuksen yhteistyökumppanit. Kumppanuussopimukseen perustuvalla yhteistyöllä tavoiteltiin ennaltaehkäisevän mielenterveystyön ja järjestölähtöisen kriisiavun toteutumista. Tämän kahden ammattikorkeakoulun opiskelijan yhteistyössä toteuttaman opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä analysoimalla sosiaali- ja terveystalvaelalla työskentelevien ammattilaisten kokemuksia siitä ja tavoitteena on tuottaa tietoa kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön hyödyistä, haasteista ja kehittämiskohteista.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

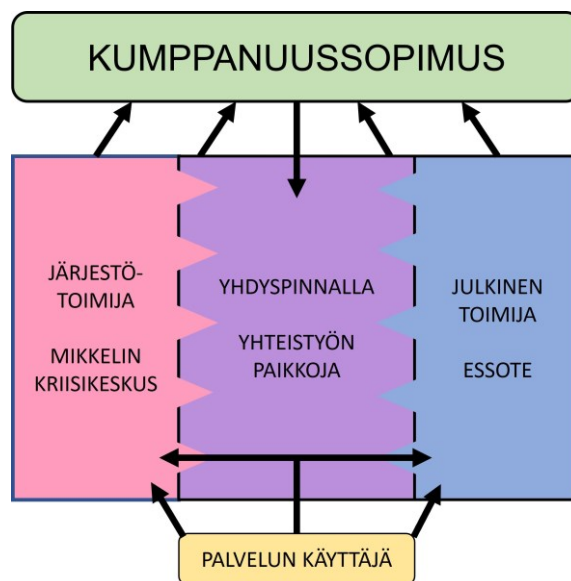
Tässä opinnäytetyössä tarkasteltu kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö toteutui sote-uudistusta edeltäneessä palvelurakenteessa. Palvelujen toteutus perustui vielä hyvinvointialueita edeltäneeseen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmään, jossa kunnat tai kuntayhtymät vastasivat sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä joko tuottamalla palvelun itse tai ostamalla tarvittavia palveluita. Vaihtelu palvelutarjonnassa eri kuntien välillä saattoi olla suurta, kun kunnat tai kuntayhtymät voivat itsehallintonsa mukaisesti organisoida tarvittavat palvelut parhaaksi katsomallaan tavalla. (Kuntalaki 410/2015; Meklin 2015,3; Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut n.d.)

Essote oli yhdeksän kunnan muodostama kuntayhtymä, jonka kotipaikka oli Mikkelä. Siihen kuului Etelä-Savon maakunnan länsiosan kunnat: Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Mikkelä, Mäntyharju, Pertunmaa, Pieksämäki ja Puumala. Essote tuotti alueellaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, mukaan lukien erikoissairaanhoidon palvelut, ja oli vastuussa niiden järjestämisestä. (Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän perussopimus n.d.)

Mikkelin kriisikeskuksen toiminta perustuu järjestölähtöiseen kriisiauttamiseen ja saa toimintaansa avustusta Essotelta ja sosiaali- ja terveystjärjestöjen avustuskeskus STEA:lta. Sen toimintaa ohjaa MIELI Suomen Mielenterveys ry:n kriisikeskusverkoston linjaukset. Mikkelin kriisikeskus tarjoaa lyhytkestoista keskusteluapua ja tukea. Apua ja tukea saadakseen ei tarvita lähetettä ja kriisikeskuksessa voi tarvittaessa asioida anonyyminä. Työskentelyn lähtökohtana on asiakkaan kokemus tuen tarpeesta ja siitä, että omat voimavarat eivät riitä. (Essote 2021; Mikkelin kriisikeskus n.d.; Tukea ja apua Etelä-Savossa n.d.)

Essoten ja Mikkelin kriisikeskuksen välinen yhteistyö perustui yhteistyö- eli kumppanuussopimukseen Etelä-Savon alueella asuvan väestön auttamiseksi kriisitilanteissa (kuvio 1). Sopimuksen tavoitteena oli ennaltaehkäisevän mielenterveystyön ja järjestölähtöisen kriisiavun toteuttaminen. Mikkelin kriisikeskus toimi kiinteästi yhteistyössä Essoten monitoimijapäivystyksen kanssa sekä toiminnan kehittämisessä että asiakkaiden ohjauksessa. Monitoimijapäivystys oli alueen so-

siaali- ja kriisipäivystyksen toimintamalli. Mikkelin kriisikeskuksen työntekijät toimivat työpareina monitoimijapäivystyksen työntekijöille. Toiminnan tavoitteena oli helpottaa alueen väestön avun saamista tarjoamalla ennaltaehkäiseviä mielen-terveyspalveluja sekä psykososiaalista tukea matalan kynnyksen periaatteella. (Saukkonen 2016, 11; Essote 2021.) Kahden toimijan solmimaan kumppanuussopimukseen liittyi toimintojen välisen yhdyspinnan, eli yhteistyön paikkojen tunnistaminen. Yhteistyö perustui kumppanuussopimukseen, mikä tuki asiakkaan ohjautumista julkisten palveluiden ja järjestölähtöisen avun ja tuen välillä.



KUVIO 1. Kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö.

1.1.2023 alkaen sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoimen palvelujen järjestäminen siirtyi kunnilta hyvinvointialueille (Soteuudistus n.d). Etelä-Savon hyvinvointialue koostuu 12 kunnasta. Uudistuksen myötä Etelä-Savon hyvinvointialueeseen yhdistyvät Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Pieksämäen kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelut, Vaalijalan kuntayhtymä, Etelä-Savon pelastuslaitos sekä Rantasalmen ja Sulkavan kuntien ulkoistetut sosiaali- ja terveyspalvelut. Etelä-Savon hyvinvointialuetta rakentavat yhteistyössä asiakkaat, alueen asukkaat, sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen työntekijät, yrittäjät ja kolmas sektori. (Etelä-Savon hyvinvointialue n.d.a; Etelä-Savon hyvinvointialue n.d.b) Opinnäytetyön aineistonkeruun aikana ei vielä ollut varmaa tietoa siitä, miten sote-uudistus tulee vaikuttamaan kumppanuussopimukseen perustuvaan yhteistyöhön.



### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä analysoimalla sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien ammattilaisten kokemuksia siitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Essoten ja Mieli Etelä-Savon mielenterveys ry / Mikkelin kriisikeskuksen väliseen kumppanuussopimukseen perustuvan monitoimijaisen yhteistyön hyödyistä, haasteista ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyöstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdyspinnoilla tapahtuvan yhteistyön kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten kumppanuussopimukseen perustuva monitoimijainen yhteistyö toimii?
2. Millaisista tekijöistä rakentuu onnistunut ja toimiva monitoimijainen yhteistyö?
3. Millaisia haasteita kumppanuussopimukseen perustuvassa monitoimijaisessa yhteistyössä koetaan olevan ja miten sitä tulee kehittää?

## 4 HYVINVOINTI- JA PALVELUJÄRJESTELMÄ

### 4.1 Palvelujärjestelmä ennen sote-uudistusta

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuu oli kunnilla tai kuntien muodostamilla kuntayhtymillä 31.12.2022 saakka. Kunnat vastasivat asukkaiden palveluntarpeeseen tuottamalla palvelut itse tai ostamalla tarvittavat palvelut toiselta kunnalta, kuntayhtymältä, yksityiseltä palveluntuottajalta tai järjestöltä. Myös perusterveydenhuolto oli kuntien järjestämä palvelu, erikoissairaanhoidon järjestettiin sairaanhoitopiireissä. (Kuntalaki 410/2015; Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut n.d.; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Ennen sote-uudistusta kunnat vastasivat palveluiden järjestämisen lisäksi myös palveluiden rahoittamisesta ja ne saivat siihen tukea valtiolta. Valtiontuen osuus määräytyi laskennallisesti perustuen eri tekijöistä koostuvaan laskukaavaan. Kuntien tehtävänä oli alueensa asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehityksen seuranta sekä niiden huomioon ottaminen kaikissa toiminnoissaan ja strategioissaan. (Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut n.d.; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Kunnat ovat vastuussa asukkaidensa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä ja tukemisesta (Kuntalaki 410/2015). Järjestöjen toiminta hyvinvoinnin edistämisessä ja tukemisessa on merkityksellinen, ja sen vuoksi kunnat usein rahoittavat järjestöjen toimintaa (Eronen & Londén 2022, 12). Sosiaali- ja terveysjärjestöille kunnat ovatkin yksi merkityksellisimmistä yhteistyökumppaneista (Karttunen, Kettunen & Piirainen 2013, 33; Särkelä 2013, 15; Kananoja 2017, 100, 102). Suomessa on sosiaali- ja terveysjärjestöjä yhteensä noin 10 000, joista sosiaali- ja terveyspalveluja tuottaa noin 1000 järjestöä (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2017; Peltosalmi ym. 2020, 28). Palveluiden ostajana toimii yleisimmin kunnat tai kuntayhtymät. Järjestöjen tarjoama apu ja tuki syventyy yleensä erityisesti jonkun tietyn erityisryhmän asioihin. Toiminnot ovat voittoa tavoittelemattomia ja yleishyödyllisiä. Järjestöt pystyvät ketterästi reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja

kehittämään uudenlaisia toimintatapoja. Järjestöjen tarjoamalla matalan kynnyksen auttamisella voidaan ennaltaehkäistä ihmisten haasteellisten elämäntilanteiden eskaloitumista. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2017.)

Tyypillisesti järjestöt ovat toiminnoiltaan ja henkilöstökooltaan pieniä, mutta järjestökentällä toimii myös palveluja tuottavia ja isona työllistäjänä toimivia järjestöjä (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2017; Peltosalmi ym. 2020, 52–53). Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminnan skaala muodostuukin vapaaehtoisuustoiminnan ympärille muodostuneesta toiminnasta ammatillisiin työnantajiin ja monipuolista toimintaa toteuttaviin järjestöorganisaatioihin. Järjestöjen ja kuntien välinen yhteistyö on parhaimmillaan molempia osapuolia hyödyttävää tasapuolista kumppanuutta. (Kananoja 2017, 100; SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2017.) Järjestöjen ja kuntien väliset toimiviksi havaitut yhteistyö- ja toimintamuodot on tarkoitus juurruttaa osaksi sote-uudistuksen rakenteita (Brax 2018, 31).

Järjestöjen ja kuntien välinen yhteistyö näyttäytyi vanhassa palvelujärjestelmässä muun muassa siten, että järjestöjen tarjoama apu ja tuki toimi julkisten palveluiden jatkona tai rinnakkaisena palveluna (Brax 2018, 30). Kuntanäkökulmasta järjestöjen toiminta nähdään palvelujärjestelmää täydentävänä, mutta ei sitä korvaavana toimintana. Järjestöt puolestaan näkevät toimintansa syntyvän omista tavoitteistaan, eivätkä siksi tulkitse toimintaansa palvelujärjestelmän täydentäjäksi. Palvelujärjestelmä voidaan nähdä hyvinvointia tuottavana laajana kokonaisuutena, jolloin järjestöjen tarjoama apua ja tukea voidaan tarkastella osana laajaa palvelujärjestelmää. (Karttunen ym. 2013, 36.)

Muutokset toimintaympäristössä ja taloudellisten resurssien niukkeneminen lisäävät tarvetta järjestöjen ja kuntien väliselle yhteistyölle. Järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö on kuntien näkökulmasta lähes välttämätöntä, sillä kuntien on haastavaa vastata kaikkeen palvelutarpeeseen. (Karttunen ym. 2013, 38–39.) Tästä huolimatta esimerkiksi Etelä-Savossa toimivat järjestöt kokevat, että heidän osaamisensa ja toimintaedellytystensä hyödyntäminen on keskimääräistä heikompaa. Samoin vastuunjako kuntien ja hyvinvointialueen välillä koettiin keskimääräistä epäselvemmäksi Etelä-Savossa. (Eronen & Londén 2022, 107, 109.)

## 4.2 Sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen uudistus

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen uudistamista oli suunniteltu ja valmisteltu pitkään usean hallituksen osalta, mutta aiempien suunnitelmien pohjalta ei ryhdytty toteuttamaan palvelurakenteen muutosta. Uuden palvelurakenteen myötä tavoitellaan väestön terveyttä ja hyvinvointia sekä edistetään ja ylläpidetään sosiaalista turvallisuutta ja työ- ja toimintakykyä. Ennen sote-uudistusta käytössä olleen palvelujärjestelmän ei katsottu voivan yhdenvertaisesti vastata yleisen palveluntarpeen monimuotoisuuteen. Suurimman osan väestöstä voidessa hyvin kasautuu hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät haasteet pienelle osalle väestöä luoden merkittäviä hyvinvointi- ja terveyseroja. (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma, 2019, 143–144; Hallituksen esitys eduskunnalle... 2020.)

Sote-uudistusta edeltäneessä palvelujärjestelmässä oli olemassa palveluja ja ammattitaitoa ihmisten auttamiseksi, mutta palvelujärjestelmän kokonaisuus koettiin vaikeasti hahmotettavana ja hajanaisena. Työelämän ja väestön ikärakenteen muutokset heijastuivat palvelutarpeen muutoksena, johon vanhalla palvelujärjestelmällä ja sen resursseilla ei enää kyetty vastaamaan eikä palvelujen saatavuuden yhdenvertaisuutta voitu turvata. (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma, 2019, 11, 143–144; Hallituksen esitys eduskunnalle... 2020.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksen tarkoituksena ja tavoitteena on taata yhdenvertaiset palvelut ja palvelujen saatavuus kaikille asuinalueesta tai palveluntarpeesta riippumatta. Uuden toimintamallin tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja. Vanhan palvelurakenteen suurimmat haasteet kohdistuivat perustason palvelujen saatavuuden lisäksi kuntoutukseen ja ennaltaehkäisevään työhön. Rakenteiden uudistuksen onnistumisen keskiössä on vuorovaikutuksellinen toiminta eri toimijoiden välillä. (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma, 2019, 143–144; Hallituksen esitys eduskunnalle... 2020; Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020, 9, 27.)

Kuntien ja kuntayhtymien vastuulla olevien sosiaali- ja terveys sekä pelastustoimen järjestämismääräykset siirtyivät sote-uudistuksen myötä muodostettaville 21 hyvinvointialueelle 1.1.2023. Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia julkisoikeudellisia

yhteisöjä, joiden ylimpänä päättävänä toimielimenä on vaaleilla valittu aluevaltuusto. Hyvinvointialueet muodostuvat pääasiassa olemassa olevien maakuntien mukaisesti, jossa poikkeuksena Uudenmaan maakunnan alueelle muodostettavat useammat hyvinvointialueet. (Hallituksen esitys eduskunnalle... 2020.)

Sote-uudistus lisää hyvinvointialueiden yhteistä vastuuta asiakkaistaan, kun sosiaali- ja terveystalvet järjestetään monialaisena yhteistyönä. Tämä vaatii jaettua osaamista, rajapintojen tunnistamista ja palveluiden yhteensovittamista muiden palveluntuottajien kanssa. (Zitting, Niiranen & Lammintakanen 2018, 51–52.) Sote-uudistuksen myötä työntekijöiden osaamista tulee myös kehittää. Moniammatillisen yhteistyön, palvelujärjestelmän tuntemuksen, asiakaslähtöisyyden, verkosto-osaamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin katsotaan korostuvan substanssiosaamisen rinnalla. (Kangasniemi ym. 2018, 16, 18–19.)

## 5 YHTEISTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

### 5.1 Yhteistyö käsitteenä ja ilmiönä

Yhteistyö voidaan käsitteenä ja ilmiönä määritellä monella tavalla ja tutkimuksissa yhteistyön määritelmät ovatkin kirjavia ja laaja-alaisia (Isoherranen 2012, 19; Pärnä 2012, 4, 48). Yhteistyön käsitteen määrittelyssä haasteita aiheuttaa käsitteiden päällekkäisyydet ja rinnakkaisuudet. Yhteistyön määrittelyissä painotuu toisaalta vuorovaikutus ja toisaalta taas yhdessä tekeminen, jolloin käsite saa erilaisia ulottuvuuksia. (Lehtonen 2014, 48.) Yhteistyön käsitettä ja ilmiötä saataan pitää itsestäänselvyytenä siten, ettei sen tarkemmalle määrittelylle nähdä tarvetta (Aira 2012, 16; Pärnä 2012, 4). Yksinkertaisimmillaan yhteistyön määrittellään sisältävän joukon ihmisiä, yhteisen tavoitteen tai päämäärän, sitoutumista yhteiseen tekemiseen sekä vastuun kannon (Pärnä 2012, 50; Tynkkynen 2013, 52; Lehtonen 2014, 93–94; Alderwick ym. 2021, 7). Usein tarve uuden luomiseen tai ongelmanratkaisuun luovat mahdollisuuksia yhteistyöprosesseille (Aira 2012, 129).

Yhteistyöstä tehdyille tutkimuksille on yleistä niiden vahva keskittyminen tarkastelemaan yhteistyön vaatimia rakenteellisia edellytyksiä (Aira 2012, 12). Esimerkeinä rakenteellisista edellytyksistä tutkimuksissa tuodaan esille erilaiset resurssit, yksilöiden osaaminen, selkeät roolit ja työnjako, toimijoiden välinen luottamus ja johtaminen (Aira 2012 16; Okato ym. 2020, 4–5). Parhaina käytänteinä yhteistyön saralla nähdään yhteisten toimintakäytäntöjen luominen, yhteistyölle luodut rakenteet ja suunnitelmallisuus (Lalayants 2013, 260). Mikäli yhteistyön tekemiselle luodaan pysyvät ja suunnitelmalliset puitteet, yhteistyön tekeminen katsotaan onnistuvan parhaiten (Saikku, ym. 2017, 37). Yhteistyön rakenteelliset edellytykset luovat mahdollisuuksia yhteistyölle, mutta ne eivät itsessään takaa yhteistyön toteutumista. Yhteistyöhön liittyvää tutkimusta tehdään usein vain toisen osapuolen käsitysten kautta. (Aira 2012, 13, 45, 150.)

Yhteistyö perustuu myös muun muassa avoimelle kommunikaatiolle ja asiakaskeskeisyydelle (Karam, Brault, van Durme & Macq 2018, 73, 75; Simons, Goossens ja Nies 2022, 6). Yhteistyöprosessi on dynaamista vuorovaikutusta tiimin

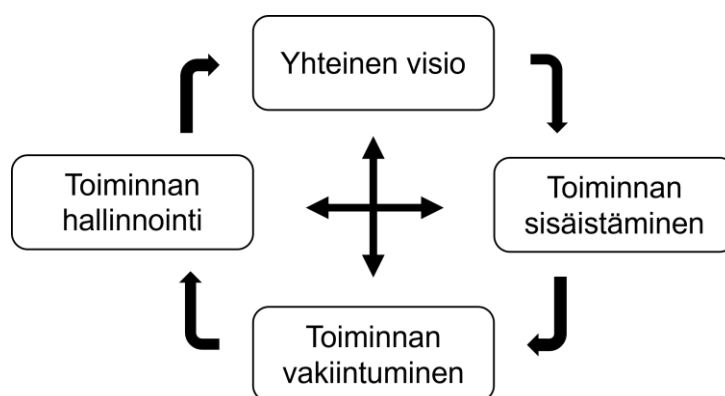
jäsenten välillä, jossa monet tekijät vaikuttavat yhteistyöhön. Tiedonvaihto, yhteinen ideointi ja ongelmanratkaisu sekä tuen hakeminen ja saaminen ovat yhteistyön kannalta merkityksellistä yhteydenpitoa. Erityisesti yhteistyön tavoitteisiin liittyvä yhteydenpito on merkityksellistä. (Aira 2012, 68, 130, 147.) Yhteistyön onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että yhteistyöhön osallistuvat osapuolet luottavat toisiinsa ja ymmärtävät toistensa organisaatioiden toimintakulttuureista. Luottamus ymmärretään toisiin ihmisiin kohdistuvina myönteisinä oletuksina, joiden puolestaan katsotaan mahdollistavan yhteistyöhön sisältyvän riskintoton. (Aira 2012, 147; Hallamaa 2017, 123, 125.) Toimintakäytäntöjen ja rakenteiden lisäksi yhteistyön onnistumisessa merkittävää roolia esittävät myös palaute sekä arviointi toiminnasta (Lalayants 2013, 260).

Etenkin työelämässä yhteistyöltä yleisesti odotetaan hyötyjä positiivisten tulosten muodossa, jotta yhteistyön toimivuutta voidaan tarkastella suhteessa yhteistyöllä saavutettaviin mahdollisuuksiin (Kokko 2021, 31). Yhteistyön käynnistäminen, tavoitteellisuus ja arviointi vaatii luottamuksellista keskustelukulttuuria ja rajojen ylittämistä (Pärnä 2012, 134, 136, 145, 147). Yhteistyön muotoihin vaikuttavat eri organisaatioiden lähtökohdat yhteistyön tekemiseksi (Alderwick, Hutchings, Briggs & Mays 2021, 7). Yhteistyön tekeminen vaatii työaikaresurssia, minkä takia omien työtehtävien tarkentamisen lisäksi tarvitaan jatkuvaa arviointia niistä tavoista, yhteyksistä ja kumppaneista keiden kanssa yhteistyötä tehdään (Vanhanen 2020, 53).

Yhteistyössä toimivien organisaatioiden on löydettävä keinot juurruttaa yhteistyön toteuttamisen malli osaksi henkilökunnan työskentelyä. Yhteisten tavoitteiden ja yhteistyöstä tavoiteltavan lisäarvon saavuttaminen edellyttää sitoutumista ja pitkäjänteistä työskentelyä kaikilta yhteistyön osapuolilta. (Pärnä 2012, 220; Lehtonen 2014, 167–168.) Monissa tehtävissä yhteistyöosaaminen muodostuu tärkeäksi osaksi asiantuntijuutta. Alaan liittyvä substanssiosaaminen ei välttämättä itsessään riitä aikaansaamaan hyviä tuloksia, vaan substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan yhteistyöhön liittyvää osaamista. (Aira 2012, 147–148.)

Moniammatillisen yhteistyön strukturaatiomalli (engl. *Structuration model of inter-professional collaboration*) kuvaa yhteistyön muodostumista prosessina neljän

toisiinsa vaikuttavan vaiheen kautta (kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan yhteinen visio ja tavoite. Odotukset ja määritelmät yhteistyölle ovat monimuotoiset ja erilaiset näkemykset yhteistyöstä tunnustetaan ja hyväksytään. Toisessa vaiheessa yhteinen toiminta sisäistetään. Ammatillaiset ovat tietoisia keskinäisistä riippuvuuksista ja niiden hallitsemisen tärkeydestä, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, toisten arvojen tunnistamista sekä luottamusta. Kolmannessa vaiheessa toiminnasta tulee virallista, kun yhteistyön odotukset ja vastuut selventyvät. Neljäs vaihe liittyy yhteistyön hallintoon ja johtamiseen. Johtaja ohjaa ja tukee ammatillaisia moniammatillisen yhteistyön käytännössä. Yhdessä nämä neljä vaihetta ja niiden vaikutukset toisiinsa kuvaavat yhteistyölle luontaisia ominaisuuksia. Rakenteelliset tekijät – kuten resurssit, taloudelliset rajoitteet ja käytänteet – vaikuttavat niihin. (D'Amour ym. 2008, 2; D'Amour 2005, 123.) Yhteistyön prosessi tulee hahmottaa tavoitteesta käytännöksi (Pärnä 2012, 6).



KUVIO 2. Moniammatillisen yhteistyön strukturaatiomalli (D'Amour ym. 2008, muokattu).

Yhteistyön johtaminen on vaativaa. Johtajan rooli yhteistyön edistämässä on merkittävä, sillä johtajilla on usein muita työntekijöitä monipuolisemmin mahdollisuuksia edistää yhteistyötä. Yhteistyön aktiivinen johtaminen ja ohjaaminen ovat ratkaisevia tekijöitä yhteisten tavoitteiden muodostamiseksi ja saavuttamiseksi sekä edellytys toimivalle yhteistyölle. (Aira 2012, 138, 140; Saikku ym. 2017, 38.)

Vahva ja kannustava johtajuus, sekä osallistuminen ja sitoutuminen ovat merkityksellisiä yhteistyön onnistumiseksi. Vahvaa ja kannustavaa johtamista tarvitaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Lalayants 2013, 262.) Rakenteiden ja johtamisen tulisi muuttua, jotta ne mahdollistaisivat moniammatillisen yhteistyön.



Jos johtaminen nähdään vain oman alan johtamisen kautta, moniammatillinen johtaminen ei toteudu. Moniammatillisessa johtamisessa vaaditaan jaetun johtamisen taitoja. Jaettu johtajuus edellyttää johtajalta vuorovaikutustaitoja. (Isoherranen 2012, 138, 146.) Vahvaa johtamista voidaan toteuttaa monipuolisen vuorovaikutuksen kautta sekä mahdollistamalla keinoja vuorovaikutukseen joko kasvokkain tai sähköisesti (Aira 2012, 140). Viestintä on johtamisen väline, jolla voidaan turvata yhteistyön onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista (Lehtonen 2014, 160).

Yhteistyön johtamista voidaan pitää puutteellisena, mikäli johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät tee keskenään yhteistyötä. Yli organisaatorajojen tehtävä johtajien yhteistyö on merkityksellistä monialaisen yhteistyön johtamiselle, jota erityisesti sote-uudistuksessa tullaan tarvitsemaan enenevässä määrin. Yleisesti toimintojen johtaminen on sektori- tai organisaatiokeskeistä. Yhteistyössä johtajan tehtävä on mahdollistaa yhteistyön rakenteet omassa organisaatiossaan, lisäksi johtajan on tuettava yhteistyötä ja mahdollistettava yhteistyöhön tarvittavia resursseja. (Lalayants 2013, 262; Hujala ym. 2019, 597–598.)

## 5.2 Moniammatillisuuden, -alaisuuden ja -toimijuuden käsitteet

Sosiaali- ja terveysalalla käydyissä keskusteluissa yhteistyö liitetään yleensä yhteen moniammatillisuuden käsitteen kanssa ja moniammatillinen yhteistyö onkin muotoutunut alalla käytettäväksi yläkäsitteeksi. Moniammatillisen yhteistyön käsite sisältää paljon erilaisia määritelmiä yhteistyölle joko määrittelijän omasta näkökulmasta tai tilannesidonnaisesti. Monialaisuuden, moniammatillisuuden ja monitoimijuuden käsitteitä käytetäänkin hyvin sekalaisesti. (Isoherranen 2012, 19; Pärnä 2012, 48; Tynkkynen 2013, 52; Saikku, Rajavaara & Seppänen 2017, 33.)

Englannin kielessä kolme vakiintunutta moniammatillista yhteistyötä kuvaavaa termiä ovat *multidisciplinary* (monitieteinen), *interdisciplinary* (tieteidenvälinen) sekä *cross-/transdisciplinary* (poikkitieteellinen) ja näistä termeistä on johdettu yhteistyötä kuvaavat termit *multiprofessional collaboration*, *interprofessional collaboration* ja *cross-/transprofessional collaboration*. Näiden moniammatillisten yh-

teistyömuotojen erot tulevat esiin käytännössä tehdyn yhteistyön intensiivisyydessä. *Multiprofessional* kuvaa lähinnä työskentelyä rinnakkain ja yhteistyöhön voi kuulua hierarkkisia suhteita ja tilanteita katsotaan omasta professiotaan käsin eikä kokonaistilanteen kautta. *Interprofessional* puolestaan kuvaa syvempää ja jäsennellympää yhteistyötä, jossa hyödynnetään ammattilaisten asiantuntijuutta kokonaisvaltaisesti ja muodostetaan uutta tietoa. *Cross-/transprofessional* muotoiseen yhteistyöhön katsotaan kuuluvaksi myös yhteistyökumppaneina nähtävät asiakkaat ja järjestöt. (Thomas, Pollard & Sellman 2014, 12; Kekoni ym. 2019, 15; Mönkkönen ym. 2019b, 58; Alho 2021, 74.)

Moniammatillisen yhteistyön käsitteen määrittelyä pidetään usein itsestäänselvyytenä sen sisällöllisestä monimuotoisuudesta huolimatta. Moniammatillisen yhteistyön käsite onkin hyvä avata ja näin lisätä ymmärrystä sen merkityksestä ja taustasta, jotta työkaluureja voidaan kehittää kohti yhteistyönä tehtävää työtä. Käsitteen avaaminen vähentää ennakkoluulojen ja väärinymmärrysten syntyä moniammatillisen työn kehittämisessä. Moniammatillisen yhteistyön käsitettä käytetään myös erilaisissa poliittisissa ohjelmissa sekä hankkeissa ja projekteissa, joissa moniammatillinen yhteistyö nähdään keinona palveluiden laadun ja tuloksellisuuden parantamisessa. (Isoherranen 2012, 19; Pärnä 2012, 48; Kekoni ym. 2019, 15.)

Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan kahden tai useamman samassa organisaatiossa työskentelevän eri alan ammattilaisen toimintaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Kekoni ym. 2019, 15; Karam ym. 2018, 70). Moniammatillinen yhteistyö on prosessinomaista kumppanuutta (Pärnä 2012, 203). Moniammatillinen yhteistyö voi tarkoittaa sisällöllistä yhteistyötä tai rakenteellista työryhmää (D'Amour ym. 2005, 123). Yleisesti moniammatillisuudella tarkoitetaan eri ammattiryhmiä edustavien ammattilaisten tietotaitojen yhteensovittamista yhteisessä toiminnassa, johon liittyy neuvottelut päätöksistä sekä sitoutuminen yhteiseen tavoitteelliseen toimintaan (Pärnä 2012, 50).

Monialainen yhteistyö on käsitteenä moniammatillista yhteistyötä laajempi. Monialaisuus koostuu monitoimijuudesta, moniammatillisuudesta, monitasoisuudesta ja monisektorisuudesta. Monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan eri organisaatioita tai tieteenaloja edustavien ammattilaisten rajat ylittävää yhteistyötä ja

tiedon yhteen kokoamista. Monialaisen yhteistyön tavoitteena on koota yhteen ammattilaisten osaaminen ja jakaa tietoa kokonaistilanteen hahmottamiseksi. (Pärnä 2012, 49; Karam ym. 2018, 71; Saikku 2018, 62; Alderwick ym. 2021, 11; Simons ym. 2022, 5.)

Monitoimijuuden käsite liittyy läheisesti monialaiseen yhteistyöhön. Monitoimijuus korostaa kolmannen sektorin toimijoiden, kansalaisten ja asiakkaiden tasa-vertaista ja merkityksellistä roolia julkisen sektorin toimijoiden rinnalla, sekä yhteistyötä kaikkien toimijoiden välillä. Monitoimijuudessa tarkastellaan julkisen sektorin ja yritysten, kolmannen sektorin sekä asiakkaiden välisiä rajoja. Monitoimijuuteen perustuvan yhteistyön ja osallisuuden nähdään omalta osaltaan toimivan perustana yhteisen työn toteutumiselle. (Saikku 2018, 62; Valtioneuvosto 2021, 9; Tuulari & Kemppainen 2022, 4.)

Moniammatillisuuteen liittyy myös rajapintojen käsite, joka kuvaa työtehtävien väliin sijoittuvaa kosketuspintaa ja yhteistyön paikkoja. Rajapinnan tilalla on alettu käyttää myös käsitettä yhdyspinnat, minkä katsotaan kuvaavan ja kannustavan yhteistyöhön rajojen korostamisen sijaan. (Kekoni ym. 2019, 16.) Sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueille siirryttäessä yhdyspinnat ovat nyt erityisen paljon esillä ja huomioitavaa on yhdyspintojen toimivuus ja yhteistyön rakentuminen. Yhdyspintatyön toimivuus edellyttää vastuiden määrittelyä, sopimista ja verkostojohtamista. Tärkeää on tiedon liikkuminen organisaatorajojen yli, mikä haastaa tietojärjestelmiä. (Hätönen & Jokiranta 2021.)

Kumppanuuteen (engl. *partnership*) perustuvalla yhteistyöllä tavoitellaan usein yhden tai useamman organisaation välistä tavoitteellista ja pitkäkestoista liittoumaa. Kumppanuudelle tyypillisiä piirteitä yhteisten tavoitteiden ja tuloksellisuuden lisäksi ovat toisen organisaation edustajien ammattitaidon ja näkökulmien arvostus sekä kollegiaalinen oppiminen ja luottamus toisen organisaation tekemiseen. Kumppanuus edellyttää avointa ja rehellistä kommunikaatiota ja se perustuu rakentavaan yhteistyöhön. Yhteinen päätösten teko liittyy läheisesti kumppanuuksiin. Lisäksi esimerkiksi yhteinen tai toisiaan täydentävien palveluiden tuottaminen on osa kumppanuuksien tarkoitusta: yhteistyöllä pyritään laajentamaan palveluntarjontaa. Yhteistyön käynnistymiseksi vaaditaan tunnistettua

tarvetta yhteistyölle ja tahtotilaa yhteistyön toteuttamiselle. (Pärnä 2012, 4–6, 60, 186; Tynkkynen 2013, 33; Yrjönkoski 2019, 101–104.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoitamme monitoimijuudella julkisen toimijan ja järjestötoimijan välistä yhteistyötä. Yhteistyöllä vastaavasti tarkoitamme kumppanuussopimukseen perustuvaa toimintaa kahden organisaation välillä.

### **5.3 Yhteistyön merkitys ja hyödyt**

Yhteiskunnallisessa palvelujen tuottamisen muutoksessa uudenlaisten ratkaisujen löytäminen on merkittävää ja tarpeellista. Erityisesti muutoksen keskellä tulee huomioida tavat edistää ja ylläpitää hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta. Hyvinvoinnin edistämiseksi tehtävien toimenpiteiden yhteinen tavoite sekä rinnakkainen toteutus ovat merkityksellisiä tekijöitä hyvän lopputuloksen aikaansaamisessa. Sujuvat palveluketjut ja tarpeisiin vastaava palvelukokonaisuus mahdollistuu toisiaan tukevien julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin tuottamien palveluiden harmoniasta. (Valtioneuvosto 2021, 9, 51–52.) Lisäksi sekä sosiaali- että terveysalan lainsäädäntö kannustaa ja velvoittaa sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset tekemään – asiakkaan tilanteen niin vaatiessa – poikkihallinnollista yhteistyötä (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; Terveystieteiden ja terveysalan ammattilaiset tekemään – asiakkaan tilanteen niin vaatiessa – poikkihallinnollista yhteistyötä (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; Terveystieteiden ja terveysalan ammattilaiset tekemään – asiakkaan tilanteen niin vaatiessa – poikkihallinnollista yhteistyötä (Fowler 2019).

Yhteistyö sekä sujuvat palveluketjut ovat merkityksellisiä myös palvelukokonaisuuksien pirstoutumisen ennaltaehkäisemisessä, lisäksi ne ehkäisevät kulujen syntymistä (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma, 2019, 155; Simons ym. 2022, 1–2). Yhteistyötä tarvitaan, sillä yksittäiset toimijat eivät kaikissa tilanteissa voi vastata kaikkiin asiakkaan tarpeisiin. Kun organisaatiot yhdistävät käytössä olevia resurssejaan, ne voivat yhdessä saavuttaa sellaisia lopputuloksia, joihin ne yksin toimiessaan eivät pystyisi. Yhteistyön näkökulmasta palveluntarjontaa tulee tarkastella myös päällekkäisten palveluiden ja työn estämiseksi ja tehottomuuden ehkäisemiseksi. Moniammatillinen työskentely katsotaan tehokkaammaksi tavaksi tuottaa palvelua kuin tapa, jossa jokainen palveluntarjoaja tuottaa itsenäisesti omaa palveluaan. (Tynkkynen 2013, 29; Schwarz ym. 2015,

61; Karam ym. 2018, 71, 81; Sandström ym. 2018; Schmid & Almog-Bar 2019, 295.)

Sosiaali- ja terveysalan asiakkaiden haasteelliset elämäntilanteet ovat monimutkaistuneet, joten alan ammattilaisten riippuvuus toinen toistensa osaamisesta tilanteen ratkaisemiseksi on muuttunut arkipäiväiseksi (Isoherranen 2012, 30; Mäki-Kulmala 2013, 217). Yhteistyön hyödyt korostuvat haastavissa asiakastapauksissa ja yhteistyö nähdään kannattavana erityisesti monimutkaisten ongelmien ja tilanteiden ratkomisessa. Yksinkertaisten asiakastilanteiden ratkomisessa yhteistyön merkityksellisyys ja hyöty nähtiin vähäisempänä. (Korazim-Körösy ym. 2014, 251; Saikku ym. 2017, 37; Sandström ym. 2018.) Eri toimijoiden välisen yhteistyön ja yhteisymmärryksen edistäminen lisää asiakkaan saamaa hyötyä (Mönkkönen ym. 2019b, 141). Toimivalla yhteistyöllä voidaan kehittää uusia mahdollisuuksia ja resursseja monimutkaistuvien elämäntilanteiden ratkaisemiseksi, kun yhteistyökumppaneiden kanssa solmitut suhteet edistävät palveluiden laajentumista uusiin suuntiin (Fowler 2019).

Yhteistyön nähdään hyödyttävän työskentelyä siten, että yhteistyön myötä osapuolilla on parempi tietämys toistensa palveluista ja ammattitaidosta. Yhteistyön tekeminen parantaa viestintää, yhteisten käsitteiden käyttö ja epävirallisetkin tapaamiset puolestaan tiivistävät yhteistyötä. Yhteistyö mahdollistaa ammattilaisten oppimisen toisiltaan, lisäksi toimiva yhteistyö lisää työhyvinvointia. (Isoherranen 2012, 147; Saikku ym. 2017, 37–38; Sandström ym. 2018.)

#### **5.4 Yhteistyöhön liittyviä haasteita**

Lähtökohtaisesti yhteistyö koetaan positiivisena asiana, mutta yhteistyön tekemiseen liittyy sen positiivisten ja hyödyllisenä pidettyjen ominaisuuksien lisäksi tutkitusti myös negatiivisia näkökulmia ja huomioita (Aira 2012, 128; Korazim-Körösy ym. 2014, 240–241). Monitieteisen yhteistyökuvion luominen on alussa haastavaa ja erilaisia resursseja kuluttavaa ja myös varsinaisen yhteistyön toteuttaminen voi osoittautua haasteelliseksi (Aira 2012, 12, 125–126; Lalayants 2013, 271). Moniammatillisen yhteistyön ei voida olettaa toteutuvan ilman aikaresurssia, sillä kiireessä on vaikeampaa havaita asiakkaan todellista tarvetta tai ymmärtää toisen yhteistyökumppanin asiantuntijuutta (Mönkkönen ym. 2019a,

145). On mahdollista, että yhteistyökumppanit arvioivat yhteistyötä eri näkökulmista, jolloin kokemukset yhteistyöstä voivat olla toisistaan eriäviä (Korazim-Körösy ym. 2014, 240–241).

Haasteina yhteistyön onnistumiselle nähdään epäselvät vastuurajat ja epäselvyydet vastuukysymyksissä. Vastuiden lisäksi yhteistyössä voi ilmetä epäselvyyksiä myös roolijaossa sekä roolien joustavuudessa. Eri ammattiryhmillä on toisistaan poikkeavia ammatillisia näkökulmia, mitkä omalta osaltaan tuovat haasteita yhteistyöhön. Yhteistyötä haastaa myös oman ammatti-identiteetin heikkous sekä puolueellisuus, mikä näyttäytyy ajatuksena oman toiminnan tai organisaation käytäntöjen paremmuutena suhteessa toisen toimijan käytäntöihin. (Isoherranen 2012, 5, 113; Blakey 2014, 503–505; Saikku ym. 2017, 38; Sandström ym. 2018.)

Yhteistyön onnistumista haastaa lisäksi ongelmat tiedonkulussa ja rajattu tiedonvaihto. Erillisten tietojärjestelmien käyttö haastaa tiedonkulkua, kun yhteistyökumppaneilla ei ole käytettävissä tietoa samassa laajuudessa. Yhteistyöhön ja tiedonkulkuun vaikuttavat myös puutteelliset vuorovaikutustaidot ja -tavat. Oltuva vuorovaikutus voi näyttäytyä esimerkiksi ohipuhumisena. Tiimityön oppiminen on merkityksellistä yhteistyön sujuvuuden kannalta, sillä yhteisen tiedon luomat käytänteet edistävät osaltaan yhteistyön sujuvuutta. (Aira 2012, 129; Isoherranen 2012, 5, 30, 122–123; Pärnä 2012, 136; Blakey 2014, 503–505; Saikku ym. 2017, 38; Sandström ym. 2018.) Vuorovaikutus ei välttämättä aina edistä yhteistyötä, kuten eivät myöskään kaikki ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Yhteistyön toimimattomuus voi johtua toimijoiden välisistä henkilökemioista, lisäksi etäiset ja passiiviset vuorovaikutussuhteet koetaan toimivan esteenä toimivalle yhteistyölle. (Aira 2012, 55.)

Yhteistyökumppaneiden eriävät ajatukset yhteistyön tavoitteista ja päämääristä luovat haasteita yhteistyön onnistumiselle. Toisistaan eriävät toimintatavat sekä toimintojen rajaukset eivät luo yhteistyölle vahvoja onnistumisen edellytyksiä, jolloin yhteistyön perustukset voivat nojautua sattumanvaraisuuteen. (Pärnä 2012, 153; Blakey 2014, 503–505; Saikku ym. 2017, 38.) Sattumanvaraisuuden lisäksi yhteistyön haasteena ovat jatkuvuuden ja suunnitelmallisuuden puute. Yhteistyö saatetaan kokea työnkuvasta irrallisena tekijänä, jolloin sen merkitys ja hyöty koetaan vähäisenä. (Aira 2012, 128; Vanhanen 2020, 54.)

Organisaatioiden rakenteet ovat iso tekijä yhteistyön onnistumiselle. Yhteistyö ei onnistu, jos yhteistyön rakenteet ovat vaillinaiset ja sopimattomat. Toimijoiden organisaatioiden tuen puute nähdään toimivan esteenä yhteistyön toteutumiselle. Toimiva yhteistyö tarvitsee onnistuakseen johtamista ja ohjaamista. Päällekkäinen ja ristiriitaisuuksia sisältävä työskentely aiheuttaa usein sekaannusta ja tehottomuutta. Yhteistyön lisääminen vaatisi muutoksia lainsäädäntöön ja tukea yhteiskunnallisilta päättäjiltä sekä professioiden ja ammattijärjestöjen mukaan saamista kehittämiseen. (Isoherranen 2012, 30, 131; Pärnä 2012, 193; Blakey 2014, 503–505; Saikku ym. 2017, 38.)

Tutkimusten lisäksi myös käytännön kokemukset osoittavat, että yhteistyö ei aina ole tuloksellista eikä yhteistyöllä välttämättä saavuteta odotettuja hyötyjä. Siitä voi aiheuttaa toiminnalle haitallisia seurauksia, kuten vapaamatkustusta tai vallan keskittymistä. Yleisesti tiiviin yhteistyön ajatellaan tarkoittavan toimivaa yhteistyötä, vaikka näin ei aina ole. Yhteistyön vääriin kohtiin panostetut resurssit näkyvät todennäköisesti odotettua heikommassa tuloksissa. Yhteistyökumppaneiden on tärkeää havainnoida toimintaa, jotta voidaan löytää ja ylläpitää sopivaa yhteistyön tekemisen määrää ja muotoja sekä intensiteettiä. Jotta yhteistyön prosessia tulee ymmärtää, jotta sitä on mahdollista hallita tai yhteistyön tuloksia ennustaa. Tämä auttaa yhteistyön haasteiden ratkaisemisessa ja siten organisaatioita hyötymään yhteistyöstä enemmän. (Aira 2012, 12, 146.)

Joissain tapauksissa kumppanuudet voivat haitata organisaation perustehtävän suorituskykyä, mikäli yhteistyökumppanit ja heidän toimintatapansa eivät ole toisilleen sopivia, eikä yhdessä ole sovittu keinoja hallita yhteisiä ongelmia. Kumppanuuksien arviointi ja mittaaminen ei ole helppoa ja toteutumattomien kumppanuuksien tarkastelu on vielä vaikeampaa. Kumppanuus edellyttää aktiivista sitoutumista yhteistyöhön, ja näin ollen se edellyttää aktiivisia valintoja yhteistyöorganisaatioiden suhteen toimijoiden päätyminen kumppanuussuhteisiin toisten toimijoiden kanssa ei ole sattumaa. (Aira 2012, 128; Fowler 2019.)

## 5.5 Vuorovaikutus ja -osaamisen kehittäminen

Vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi työelämän kehittämisessä ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Vuorovaikutustaitoja ja -osaamista on pidetty itsestäänselvyyksinä, mutta niihin liittyvien taitojen esille tuominen ja sanoittaminen on tuonut merkityksellisyyttä työn vaikuttavuuteen. Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään sekä kommunikointiin että suhteiden luomiseen liittyviä taitoja. Sujuva vuorovaikutus on erittäin tärkeää moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa. (Mönkkönen ym. 2019b, 47–48.)

Moniammatillisessa työskentelyssä osaaminen laajenee, kun ammattilaiset tuovat omat tietonsa ja taitonsa yhteiseen käyttöön. Sosiaali- ja terveysalan yhteistyössä ja kumppanuudessa asiantuntijoiden osaamisen lisäksi käyttäytyminen ja vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa yksittäisen työntekijän rooliin ja asemaan, minkä hän yhteistyössä saa tai aktiivisesti ottaa. Moniammatilliseen työskentelyyn osallistuvien henkilöiden intressit yhteistyötä kohtaan voivat vaihdella ja mikäli yksittäisen työntekijän intressit eroavat ryhmän intresseistä, luo se jännitteitä ryhmän toimintaan. Moniammatillisen yhteistyön vaikuttavuutta pitäisi tarkastella yhteistyössä saavutettujen tavoitteiden kautta, ei yksilönäkökulmasta. (Isoherranen 2012, 112; Mönkkönen ym. 2019b, 48–49.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilta vaaditaan subtanssiosaamisen lisäksi työyhteisö-, yhteistyö- ja alaistaitoja. Osaamista tulee jakaa ja johtaa. Sosiaali- ja terveysalojen yhdistäminen eli integrointi on iso muutos, johon kuuluu rakenteiden, organisaatioiden ja ihmisten välisen yhteistyön uudistaminen ja uusien toimintatapojen rakentuminen. Integraatioon kuuluu myös arvojen ja tietojärjestelmien yhdistäminen. Uusia toimintatapoja kehittyy vanhojen rinnalle ja palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä digitalisaation merkitys enenee. (Kekoni ym. 2019, 23; Dufva 2020, 48.) Erilaisten metataitojen, kuten kriittisen ajattelun taitojen ja ongelmanratkaisutaitojen, merkitys työelämässä on entisestään korostumassa. Ammattilaiset hyötyvät erilaisista itsensä johtamisen taidoista, oppimisesta, resilienssistä sekä kyvystä sietää stressiä. (Bergbom ym. 2020, 59–60; World economic forum 2020, 5, 35.)



## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 6.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Toteutimme opinnäytetyömme käyttäen kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteet ovat usein kuvailevia. Kvalitatiivinen tutkimus lähestyy tutkimuksen kohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa ja tutkimuksessa erityispiirteensä onkin yksittäisten tapauksen tarkasteleminen. Keskeisessä asemassa ovat myös tutkittavien kokemukset tutkimuksen aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; Juuti & Puusa 2020, 73–74.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tämentää, onko tutkimuksen kohteena kokemukset vai käsitykset tutkimuksen aiheesta ja ymmärtää näiden kahden asian välinen ero. Käsityksen ja kokemuksen välillä ei välttämättä ole yhteyttä. Kokemus on aina omakohtainen, käsitys vastaavasti kertoo tavoista ajatella. (Vilka 2021, 94.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja se on peräisin luonnollista tilanteista. Tiedon keruun välineenä käytetään ihmistä ja tutkijan havaintoja. Tutkimuksen tarkoituksena on olemassa olevan tutkimuksen todentamisen sijaan löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan välittömän havainnon ulkopuolella olevien asioiden näkyväksi tekemistä. Aineiston hankinnassa tavoitteena on saada tutkittavat näkemys asiaan mahdollisimman hyvin esiin ja tutkittavat on valikoitu tarkoituksellisesti tutkimusta ajatellen. Tutkimuksen tapauksiin suhtaudutaan ainutlaatuisina ja suunnitelma elää tutkimuksen edistyessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 156–160; Vilka 2021, 96.)

### 6.2 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston kuvaus

Tässä opinnäytetyössä käytimme aineistonkeruumenetelminä avointa kyselyä ja teemahaastattelua. Avoin kysely oli suunnattu ensisijaisesti työntekijöille, mutta myös esihenkilöiden oli mahdollista vastata kyselyyn. Avoimen kyselyn lisäksi

esihenkilöille suunnatun teemahaastattelun valitsimme syventääksemme avoimesta kyselystä saatuja vastauksia.

Avointa kyselyä voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä, jonka avulla saadaan laadullista tietoa tutkittavasta aiheesta. Avoin kysely voidaan valikoida aineiston keruun menetelmäksi silloin, kun oletetaan tutkimukseen osallistujilla olevan tietoa tutkittavasta aiheesta sekä mahdollista ymmärtää kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–99.) Avoimen kyselyn avulla vastaajille annetaan vapaus kertoa kaikki se mitä hänellä on aiheesta sanottavaa ja mikä on hänen mielestään asiassa keskeistä. Avoimessa kyselyssä vastauksia ei ohjailla monivalintakysymysten tapaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.)

Avoin kysely (liite 1) toteutettiin sähköisenä Microsoft Forms-pohjalla ja se toteutettiin täysin anonyyminä. Työntekijät vastasivat avoimeen kyselyyn omakohtaisesti. Saatekirje (liite 2) ja linkki avoimeen kyselyyn välitettiin työntekijöille esihenkilöiden kautta sähköpostitse. Avoin kysely muodostui viidestä avoimesta kysymyksestä. Kysymysten määrä pidettiin tarkoituksella vähäisenä, tällä pyrittiin varmistamaan se, ettei kyselyyn vastaaminen muodostu vastaajalle liian rasokkaaksi. Kysymysten asettelussa huomioitiin mahdollisimman kattavan tiedon saaminen. Avoimen kyselyn kysymysten lisäksi tiedusteltiin taustakysymyksenä vastaajan edustamaa organisaatiota. Taustakysymyksen avulla voitiin varmistaa vastausten saaminen kummastakin organisaatiosta ja jotta muistutusviestit avoimeen kyselyyn vastaamisesta voitiin kohdentaa oikealle taholle.

Microsoft Forms-pohjalla ollut avoin kysely oli aktiivinen 13.9.-19.10.2022. Avoimeen kyselyyn käytetyt vastausajat vaihtelivat 5 minuuttista ja 27 sekunnista 28 minuuttiin ja 45 sekuntiin keskimääräisen vastausajan ollessa 21 minuuttia ja 10 sekuntia. Tiedustelimme esihenkilöiltä ennakkoon potentiaalisten vastaajien määrää eli kuinka montaa vastausta avoimeen kyselyyn voidaan odottaa. Potentiaalisia vastaajia oli yhteensä 14. Avoimeen kyselyyn saatiin yhdeksän (9) vastausta. Microsoft Forms luo vastauksista Excel-taulukon, josta vastaukset siirrettiin Word-tiedostoon siten, että kuhunkin kysymykseen saadut vastaukset sijoitettiin allekkain taulukkomuodossa. Avoimeen kyselyyn vastattiin kirjallisesti, joten saatuja vastauksia käytettiin sellaisenaan opinnäytetyötutkimuksen aineistona. Kirjallisessa muodossa saadut vastaukset ovat hyvin jäsennellyjä ja tiiviitä.

Avoimen kyselyn vastauksiin yhdistettiin teemahaastattelusta samoihin kysymyksiin saadut vastaukset. Taulukoituna, Calibri-fontilla rivivälillä 1, fonttikoolla 11 aineistoa kertyi kymmenen sivua.

Teemahaastattelu on tiettyjen aiheiden ympärille muodostettavaa haastattelua, jossa ennakkoon laadittujen kysymysten ympärillä käydään vapaata keskustelua sen mukaan, mitä haastateltava kertoo. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Teemahaastatteluun valitaan haastateltavat oletuksella, että heillä on kokemusta tutkittavasta aiheesta ja vastaukset perustuvat heidän subjektiiviseen kokemukseensa käsiteltävästä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47–48; Juuti & Puusa 2020, 107.) Haastattelun etuna on haastateltavien mukaan saaminen tutkimukseen ja aineiston täydentäminen tarvittaessa. Haastattelun haasteena voidaan pitää sitä, että se vaatii huolellista valmistautumista ja vie enemmän aikaa kuin kyselylomake. Haastattelun luotettavuutta voi myös heikentää se, että haastattelutilanteessa halutaan antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelukysymykset nousevat tutkimuksen tavoitteista. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Haastattelimme kolmea kumppanuussopimuksen kosketuspinnalla työskentelevää esihenkilöä. Alkuperäinen tarkoitus oli haastatella kahta esihenkilöä, mutta lumipallotekniikalla löytyi kolmas potentiaalinen haastateltava ja hän suostui haastateltavaksi. Teemahaastattelut toteutuivat lokakuussa 2022 Teams-etäyhteydellä. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa tunti. Haastattelut kestivät 25 minuuttia 23 sekuntia, 27 minuuttia ja 50 sekuntia sekä 47 minuuttia ja 21 sekuntia. Haastattelukysymykset (liite 1) lähetettiin haastateltaville tutustuttaviksi etukäteen. Osa haastattelukysymyksistä oli johdettu avoimeen kyselyyn saatujen vastausten pika-analyysillä. Kaksi esihenkilöä kertoi vastanneensa avoimeen kyselyyn ennen haastattelua, joten avoimeen kyselyyn saatuja vastauksia täydennettiin vielä yhden esihenkilön osalta esittämällä avoimen kyselyn kysymykset teemahaastattelun yhteydessä. Haastatteleamalla avoimen kyselyn kysymyksiin saadut vastaukset yhdistettiin muihin avoimesta kyselystä saatuihin vastauksiin, sillä sähköisesti avoimeen kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden vastauksia ei voida osoittaa muiden avoimeen kyselyyn tulleiden vastausten joukosta, sillä vastaukset tallentuivat anonymisti. Näin ollen kaikki avoimen kyselyn kysymyksiin saadut vastaukset on koottu yhteen.

Molemmat opinnäytetyön tekijät osallistuivat haastattelutilanteisiin toisen toimiessa haastattelijana ja toisen tilanteen tarkkailijana kaikissa kolmessa haastattelussa. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavien kanssa käytiin läpi haastattelun tarkoitus, aikataulu ja haastattelun käyttö opinnäytetyön tutkimusaineistona. Haastateltavalle kerrottiin kumpi opinnäytetyön tekijöistä haastattelee, kumpi toimii tarkkailijana sekä haastattelun suunniteltu kulku. Haastateltavien luvalla haastattelut tallennettiin, tallennuksen turvaamiseksi haastattelu toteutettiin ilman kuvayhteyttä. Kaikki haastattelutilanteet olivat rauhallisia, eikä niissä ollut häiriötekijöitä. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, lisäksi esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastauksiin liittyen. Kaikkien haastattelujen lopussa myös tarkkailija sai puheenvuoron ja hän esitti vielä tarvittaessa haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä.

Teemahaastattelut litteroitiin tallennuksen yhteydessä hyödyntämällä Teamsin litterointiominaisuutta. Haastattelutallenteet käytiin myöhemmin läpi ja samalla varmistettiin litteroinnin oikeellisuus. Teamsin litterointiominaisuuden tekemät virheelliset litteroinnin korjattiin vastaamaan todellisuudessa kerrottua. Korjaukset olivat pääasiassa sanojen taivutuksiin liittyviä yksityiskohtia. Kahdessa haastattelutallenteessa oli epäselvästi puhuttu ja tunnistamattomaksi jäänyt sana, mutta yksittäinen sana oli asiakokonaisuudelle merkityksetön ja asia tuli ymmärretyksi. Litteroinnista poistettiin myös puheelle ominaisia täytesanoja sekä yksittäisen haastateltavan tunnistettavuuteen liittyviä tekijöitä, esimerkiksi murteita, muutettiin yleiskielisiksi ilmaisuiksi. Lisäksi yksilöiviä paikkoja, nimiä ja työnimikkeitä on litteroinnissa korjattu anonyymiksi. Poistojen ja anonyymikorjausten yhteydessä huolehdittiin, ettei edellä mainittujen asioiden poistolla tai korjauksella ole vaikutusta asiasisältöön. Teemahaastatteluista litteroitua aineistoa kertyi 27 sivua Calibri-fontilla rivivälillä 1, fonttikoolla 11.

### **6.3 Aineiston analyysi**

Tutkimusaineiston olemme analysoineet käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yleisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetty perusanalyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista. Aineistossa karsitaan tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta epäolennainen pois ja olennainen

tieto pilkotaan osiin tai sitä tiivistetään. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan, etsimällä aineistoista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä luokittelemalla. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, kun käsitteet ryhmitellään yleisempiin käsitteisiin. Viimeisenä vaiheena sisällönanalyysissä on teoreettisten käsitteiden ja johtopäätösten luominen eli abstrahointi, jossa erotetaan olennainen tieto tutkimuksen kannalta ja saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Alasuutari 2011, 40, 44, 46; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–113.)

Avoimella kyselyllä ja teemahaastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin yhtenä kokonaisuutena. Jatkossa aineistolla viittaamme tähän kokonaisuuteen. Kävimme aineiston järjestelmällisesti läpi muodostaaksemme siitä kokonaiskuvan. Aineiston analyysin aloitimme tutustumalla huolellisesti tahoillamme kerättyyn aineistoon samalla tehden siitä havaintoja. Aineistoon tutustumisen jälkeen keskustelimme havainnoistamme ja sovimme, miten etenemme analyysin kanssa. Päädymme jatkamaan aineiston pelkistämistä vielä tahoillamme, jotta näemme, nostammeko aineistosta esiin samoja asioita ja että aineisto tulee tarkastelluksi aluksi kahden erillisen ja erilaisen ajatusprosessin kautta. Aineiston pelkistämiseen käytimme värikoodausta.

Pelkistysten jälkeen kävimme jälleen keskustelua aineistosta, mitä ajatuksia se on herättänyt ja siitä tekemiämme nostoja. Teimme alustavia ryhmittelyjä ja luokitteluja post-it -lapuilla ja sähköisellä Flinga-alustalla, mutta tällä tavalla emme saaneet vielä muodostettua toimivaa kokonaisuutta, joten palasimme analyysissämmme muutaman askeleen taaksepäin. Jatkoimme aineiston analyysiä muodostamalla Excel-taulukot aiemmin tekemiemme alustavien ryhmittelyjen ja luokittelujen mukaisesti. Excel-taulukoihin vietyinä pelkistykset asettuivat eri tavalla ja loogisemmin kuin alustavassa ryhmittelyssä ja luokittelussa ja näin saimme muodostettua analyysistä toimivan kokonaisuuden. Excel-taulukoita muodostui viidelle pääluokalle, jotka ovat yhteistyöstä koetut hyödyt, kumppanuussopimuksen merkitys yhteiselle toiminnalle, yhteistyön merkitys toiminnalle, hyvinvointialueelle siirtyminen ja haasteita yhteistyössä. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston analyysistä, kokonaisuudessaan aineiston analyysi on tarkasteltavissa liitteessä 3. Seuraavassa luvussa esittelemme tarkemmin tutkimuksemme tulokset.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä: Yhteistyöstä koetut hyödyt.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Asiakas saa tarvitsemansa akuutit Sote palvelut yhdellä käynnillä ja ohjauksen oikean palvelun piiriin.	Asiakas saa tarvitsemansa palvelut sujuvasti	Apu vastaa asiakkaan tarpeisiin		
Merkitys on suuri sillä asiakas saa avun nopeasti	Asiakas saa avun nopeasti			
Asiakkaan kannalta merkityksellistä on, että hän pääsee tarpeen mukaisen avun piiriin oikea-aikaisesti.	Asiakas saa avun oikea-aikaisesti			
Asiakas saa tarvitsemansa avun.	Asiakas saa tarvitsemansa avun			
Kun on tämmöinen tilanne jossa se oma toimintakyky on jotenkin heikompi tai oikein tiedä mistä apua saada, ni on tämmöistä ohjausta, neuvontaa, kannetaan siirtymästä huolta eli että miten niinku asiakas ohjautuu täs kokonaisuudessa ilman että pitää soittaa kahteen tai kolmeen eri paikkaan, eli kun sä tuut niinku asioimaan kumpaan vaan.	Asiakas saa ohjausta ja neuvontaa			
Kriisissä olevat asiakkaat tulevat kuuluksi ja tuetuksi mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti.	Asiakas tulee kuuluksi ja tuetuksi			
Asiakkaat ohjataan saamaan seudun ammattitaitoisinta kriisiapua eli konkreettinen hyöty kriisissä selviytymiseksi.	Asiakas saa ammattitaitoista apua			
Monitoimijainen yhteistyö tarkoittaa myös sitä, että apua on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisesti.	Asiakas saa apua kokonaisvaltaisesti	Avun saavutettavuus	Yhteistyön hyödyt asiakkaalle	Yhteistyöstä koetut hyödyt
Asiakas saa avun yhdeltä luukulta mikä vähentää asiakkaan siirtämistä palvelusta toiseen.	Asiakas saa avun yhdellä yhteydenotolla			
Asiakkaalle palvelut löytyvät yhdestä tai kahdesta toimipisteestä.	Palvelut tarjotaan 1–2 toimipisteeltä			
Kriisikeskuksessa voidaan kohdata asiakas ihan anonymisti eli että ei tarvita niin sanottua virallista puolta.	Asiakas voidaan kohdata anonymisti	Avun saamisen esteetömyys		
Sopimusten perusteena oli että tämä palvelu johon kuntalaiset voi hakeutua itsenäisesti on maksutonta kuntalaisille niissä elämän kriiseissä mitä he kohtaa.	Palvelu on asiakkaalle maksutonta			
Asiakkaat saavat "ehjän" palveluketjun, ensiavullinen kriisiapu jatkuu yhtenäisenä kriisiyöskentelynä, vaikka sen tarjoaa eri tuottajat.	Eri tuottajat tarjoavat yhtenäisen palveluketjun	Selkeä avun polku		
Saattaen vaihtaa ohjaamme asiakasta sokrin / akuuttityöryhmän puoleen tilanteissa, joissa kriisiapu ei yksin riitä.	Asiakas ohjataan tarvitsemansa palveluun			
Sujuva ja joustava yhteistyö mahdollistaa asiakkaan kannalta mahdollisimman selkeän avun polun; kokemuksen siitä että apua on saatavilla silloin kun sitä tarvitsee.	Avun polku on selkeä			
Asiakas ei välttämättä jaksa/pysty/kykene/osaa hakeutua myöhemminkään kriisiavun piiriin (vaikka tarvetta olisi). Asiakkaalle tieto, että hän saa jatkoapua pian kriisikeskuksesta, on myös helpottavaa.	Asiakkaan jatkoavusta huolehditaan	Avun jatkuvuuden varmistaminen		
Näissä tilanteissa teemme niin, että sosiaali- ja kriisipäivystyksessä kannatellaan asiakasta yleensä puhelimitse, kunnes siirto voi tapahtua.	Asiakasta kannatellaan avun nivelvaiheessa			

Jos joku kieltäytyy esimerkiksi kriisiavusta niin ne vielä soittelee tietyn aikajaksottelun perään heille, että et niinku ei, yritetään sitä että kukaan ei tipu tähän väliin tai jää ilman sitä apua. H3	Asiakkaan avun tarvetta varmistetaan			
Asiakasohjaus on tiivistä. Ohjaukset tulevat nopeasti ja sujuvasti.	Asiakasohjaus on sujuvaa	Yhteinen näkemys asiakkaiden ohjauksesta		
Mahdollinen jatkotyöskentely on asiakkaalle helppo tarjota mm Mikkelin kriisikeskukseen.	Asiakasohjaus on helppoa			
Työntekijät sekä kriisikeskuksella että sosiaali- ja kriisipäivystyksessä tietävät minne asiakkaat ohjataan.	Asiakasohjaus on selkeää			
Työntekijä voi helposti ohjata asiakkaita oikean avun piiriin sillä tiivis yhteistyö takaa sen, että jokainen tietää toistensa palveluista.	Työntekijät tuntevat toistensa palvelut			
On huojentavaa tietää, että kun asiakas on saanut ns. ensikriisiavun, voi hänet ohjata sen jälkeen kriisikeskukseen.	Luottamus, että asiakas saa avun			
Oman jaksamisen tukemiseksi erityisen tunteita kuohuttavassa tilanteessa (henkirikos) on saatu kriisikeskuksesta.	Työntekijät saavat tukea toisiltaan	Työntekijöiden toisiltaan saama tuki	Yhteistyön hyödyt ammattilaiselle	
Toisinaan pyydämme konsultaatiota asiakastilanteissa.	Mahdollisuus konsultaatioon			
Tai sitten et jos me konsultoidaan ihan sitten niinku joissakin asioissa, niin sitten se on tietenkin nimetöntä.	Mahdollisuus nimettömään konsultaatioon			
Työntekijöille se antaa mahdollisuuden työskennellä yhdessä haastavissa tilanteissa, mahdollisuuden konsultaatioon ja yhdessä pohtimiseen sekä purkuun.	Haastavissa tilanteissa on mahdollista työskennellä yhdessä			
Työntekijät voivat hyödyntää toisiaan työpareina. Tukee omaa työssä jaksamista myös.	Työpareina työskentely tukee omaa työssäjaksamista			
Sit sen lisäksi ollaan tehty sellaisia tapaamisia, että on ollut joku yhteinen asiakaskeissi esimerkiksi, niin me ollaan tehty yhteisiä purkuja.	Mahdollisuus yhteiseen asiakastilanteiden purkuun			
Ja sitten taas toisaalta niinku ajattelen, että Kriisikeskuksesta sitten tulee sitä nimenomaan sitä kriisityön osaamista tähän viiranomaistyöhön ja Essoten työntekijöiden siihen arkeen, koska eihän kaikilla välttämättä ole semmoista pitkää kriisityön koulutusta, niin kyllähän se taas niin kuin helpottaa sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöiden työtä paljon kuin he voi luottaa, että sen avun saa Kriisikeskuksen puolelta.	Toisen ammattitaidon hyödyntäminen			
Se [yhteistyö] vaikuttaa myös oman työn sujuvuuteen.	Yhteistyö sujuvoittaa omaa työtä	Monitoimijuuden hyödyntäminen		
Työntekijä voi rauhassa jättää asiakkaan jatkon kriisikeskuksen hoidettavaksi ja siirtyä seuraavaan tehtävään.	Yhteistyössä oma rooli on selkeä			
Hyvää on ollut myös se, että vaihtuvuutta on ollut vähän työntekijöiden keskuudessa ja olemme tulleet toisillemme tutuiksi.	Työntekijät ovat toisilleen tuttuja			
Työntekijöiden asiantuntijuus omassa työssään avainasemassa.	Asiantuntijuuden merkittävyys			

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Yhteistyöstä koetut hyödyt

Kumppanuussopimukseen perustuvasta monitoimijaisesta yhteistyöstä koetaan johtuvan selkeitä hyötyjä. Nämä hyödyt voidaan jaotella hyödyksi asiakkaille ja hyödyiksi ammattilaisille.

Vastaajien näkökulmasta yhteistyö hyödyttää asiakkaita siten, että asiakas saa apua ja että apu vastaa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaat saavat kriisitilanteissaan apua ja tukea sekä tarvitsemansa palvelut nopeasti ja sujuvasti. Lisäksi tarpeen mukaisen avun saamisen oikea-aikaisuudella koetaan olevan hyötyä asiakkaalle. Monitoimijaisen yhteistyön katsotaan myös mahdollistavan asiakkaan kokonaisvaltaisen avunsaannin.

*Merkitys on suuri sillä asiakas saa avun nopeasti.*

*Monitoimijainen yhteistyö tarkoittaa myös sitä, että apua on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisesti.*

Yhteistyöllä vastataan asiakkaan tarpeisiin kriisitilanteessa myös tarjoamalla asiakkaalle ohjausta ja neuvontaa siihen, mistä ja minkälaista apua asiakkaalla on tilanteessaan mahdollista saada. Tärkeänä nähdään myös se, että nopean ja sujuvan avun saannin myötä asiakas tulee kuulluksi ja tuetuksi. Myös palvelujen ja avun tarjoajien ammattitaito vastata asiakkaan tarpeisiin koetaan yhteistyössä asiakasta hyödyttäväksi tekijäksi.

*Kriisissä olevat asiakkaat tulevat kuulluksi ja tuetuksi mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti.*

*Asiakkaat ohjataan saamaan seudun ammattitaitoisinta kriisiapua eli konkreettinen hyöty kriisissä selviytymiseksi.*

Yhteistyön nähdään hyödyttävän asiakasta myös siten, että apu on helposti saatavissa. Asiakas saa avun yhdellä yhteydenotolla, mikä vähentää sekä asiakkaan siirtymistä että asiakkaan siirtämistä palvelusta toiseen. Lisäksi kriisitilan-



teessa tarvittavat palvelut, apu ja tuki löytyvät yhdestä tai kahdesta toimipisteestä. Avun saaminen on asiakkaalle myös esteetöntä, sillä järjestötoimija voi kohdata asiakkaan tarvittaessa anonymisti, mikäli asiakas niin toivoo. Palvelu on asiakkaalle myös maksutonta.

*Asiakas saa avun yhdeltä luukulta mikä vähentää asiakkaan siirtämistä palvelusta toiseen.*

*Kriisikeskuksessa voidaan kohdata asiakas ihan anonymisti eli että ei tarvita niin sanottua virallista puolta.*

Avun polku on selkeä, kun julkinen toimija ja järjestötoimija eri toimijoina tarjoavat yhteistyössä asiakkaalle yhtenäisen palveluketjun. Selkeä avun polku luo asiakkaalle myös kokemuksen siitä, että apua on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. Asiakas ohjataan tarvitsemaansa palveluun, jos yhteistyökumppani pystyy tarjoamaan asiakkaalle soveltuvampaa apua ja tukea. Vastaajien näkemysten mukaan asiakkaat hyötyvät yhteistyöstä myös siten, että avun jatkuvuus varmistetaan. Työntekijät huolehtivat jatkoavun saamisesta yhdessä asiakkaan kanssa, minkä vastaajien mukaan asiakkaat kokevat usein helpottavana tietona. Mikäli siirtymä palvelusta toiseen syystä tai toisesta viivästyy, asiakasta kannatellaan ja tuetaan yli nivelvaiheen. Asiakkaan jatkoavun tarvetta varmistetaan tietyn ajanjakson ajan perään soittamalla, mikäli asiakas on aluksi kieltäytynyt jatkoavusta. Tarkoituksena on, ettei kriisitilanteen kohdannut ihminen putoa palvelupolulta ja jää ilman apua.

Ammattilaiset puolestaan hyötyvät yhteistyöstä siten, että yhteistyön myötä asiakkaiden ohjauksesta on yhteinen näkemys. Työntekijät ovat oppineet tuntemaan ja tietämään toistensa palvelut ja tämän nähdään johtavan siihen, että asiakasohjaus koetaan sujuvaksi, helpoksi ja selkeäksi. Asiakasohjauksen selkeyden lisäksi yhteistyön hyötynä on luottamus yhteistyökumppaniin siitä, että asiakas saa jatkoapua tilanteeseensa.

Yhteistyö näyttäytyy hyötynä ammattilaisille myös siten, että he saavat työssään tukea toinen toisiltaan. Kollegiaalisen tuen saaminen tukee työssä jaksamista. Yhteistyö mahdollistaa työpareina työskentelyn yli organisaatorajojen ja näin ollen mahdollistuu yhteinen työskentely ja pohdinta hankalissa tilanteissa.

*Työntekijöille se antaa mahdollisuuden työskennellä yhdessä haastavissa tilanteissa, mahdollisuuden konsultaatioon ja yhdessä pohtimiseen sekä purkuun.*

Yhteistyön myötä ammattilaiset voivat pyytää konsultaatioapua asiakastilanteissa. Asiakkaan yksityisyyden kunnioittamiseksi konsultaatiota voidaan pyytää myös nimettömänä, mikä mahdollistaa myös yhteisen pohdinnan niissä tilanteissa, joissa asiakas ei halua nimeään tuotavan esiin yhteistyön toiselle osapuolelle. Yhteistyö mahdollistaa yhteisen asiakastilanteiden purkamisen. Järjestötoimija voi tukea julkista toimijaa asiakastilanteiden purussa nimettömästi myös niissä tilanteissa, joissa asiakas ei ole siirtynyt julkisen toimijan palvelusta järjestötoimijan tarjoaman avun ja tuen piiriin.

Kaiken kaikkiaan yhteistyö mahdollistaa toisten ammattitaidon hyödyntämisen puolin ja toisin, sillä asiantuntijuus yhteistyössä koetaan merkitykselliseksi. Monitoimijuuden hyödyntäminen yhteistyön muodossa sujuvoittaa ammattilaisten omaa työtä. Yhteistyössä omat roolit koetaan selkeäksi ja selkeät roolit viitoittavat asiakkaan tukea avun polulla ammattilaisten tukemana ja mahdollistaa ammattilaisen keskittymisen omaan tehtäväänsä. Järjestötoimijan ja julkisen toimijan työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäistä, mikä on mahdollistanut toimijoiden tutuiksi tulemisen toistensa kanssa.

## **7.2 Kumppanuussopimuksen merkitys yhteiselle toiminnalle**

Kumppanuussopimuksen merkitys yhteiselle toiminnalle voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat kumppanuussopimuksen merkitys yhteistyölle, johtamiselle sekä kehittämiselle ja arvioinnille. Lisäksi vastaajat pohtivat, millaista yhteistyö voisi olla tai millaisena se voisi näyttäytyä ilman sopimusta.

Järjestötoimijan ja julkisen toimijan välinen yhteistyö perustuu kumppanuussopimukseen. Kumppanuussopimuksella luodaan yhteistyölle rakenne ja määritellään yhteistyön sisältö. Kirjallisessa sopimuksessa kuvataan järjestötoimijan ja julkisen toimijan välisen yhteistyön työnjako, mikä perustuu toimijoiden omaan perustehtävään ja tunnistettuun yhdyspintaan toimijoiden välillä. Ajatus oman pe-

rustehtävän delegoimisesta toiselle toimijalle nähdään lyhytnäköisenä toimintana, mikä ei johda hyvään yhteistyöhön. Kumppanuussopimuksella määritellään myös toimijoiden vastuut, jotka sopimuksen puitteissa nähdään selkeinä.

*Kun meillä on tämä kumppanuussopimus, niin mielestäni se myöskin takaa sen että puolin ja toisin on vastuu siitä, että toimitaan sen sopimuksen mukaisesti. Mistä on sopimus tehty, niin sen mukaisesti myöskin toimitaan ja että sillä tavalla mielestäni tässä on ihan selkeänä molempien vastuu.*

Molempien toimijoiden tehtävänä on huolehtia siitä, että oma toiminta on kumppanuussopimuksen mukaista ja näin ollen kantaa oma vastuunsa yhteistyöstä. Selkeästi määritetyt toiminnot ja vastuut mahdollistavat luottamuksen rakentumisen toimijoiden välille. Kumppanuussopimus antaa yhteiselle toiminnalle selkeyttä ja ryhtiä. Lisäksi kumppanuussopimus mahdollistaa asiakkaalle palvelutakuun, kun yhteistyöhön perustuen asiakasta voidaan ohjata eteenpäin avun polulla.

Julkisella toimijalla on viranomaisrooli ja lainsäädäntöön perustuvia tehtäviä ja järjestötoimijalla on omat tehtävänsä ja näihin tehtäviin perustuvat yhteistyön roolit. Molemmilla toimijoilla on siis omat tehtävänsä, joiden välissä oleva yhdyspinta ja yhdyspinnalla toimiminen määritellään kumppanuussopimuksella. Yhdyspintojen tunnistaminen ja sanoittaminen on merkityksellistä. Yhteistyössä on tärkeää ymmärtää sekä molempien toimijoiden erilliset tehtävät että yhdyspinnalla tapahtuva yhteistyö.

Kumppanuussopimuksen myötä yhteistyö mahdollistaa lisäksi tehokkaan resursien käytön. Järjestötoimijan avun ja tuen koetaan täydentävän julkisen toimijan palveluita ja tuottaa lisäarvoa julkisen palvelun rinnalla. Järjestötoimijan asiakkaille tarjoama tuki on pitkäkestoista suhteessa sosiaali- ja kriisipäivystyksen tarjoamaan tukeen.

*Tämä on lähtenyt julkisen ja järjestön yhteistyöstä ja ajatuksena että et järjestö tuottaa lisäarvoa sen julkisen palvelun rinnalle tai sen ohessa.*

Yhteistyö mahdollistaa olemassa olevien palvelu- ja tukirakenteiden hyödyntämisen. Järjestötoimijalla on valtakunnallisen toiminnan myötä valmiita tukirakenteita

asiakkaille, joiden rinnalle julkisen toimijan ei ole kannattavaa lähteä rakentamaan kilpailevia järjestelmiä ja rakenteita, vaan julkisen toimijan panostaessa olemassa oleviin järjestötoimijan rakenteisiin molemmat toimijat hyötyvät taloudellisesti.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt pohtivat ja arvioivat ilman kumppanuussopimusta tehtävän yhteistyön mahdollisia erityisominaisuuksia. Ilman kumppanuussopimusta yhteistyön toisen organisaation kanssa nähtäisiin vähenevän. Lisäksi yhteisen toiminnan ajatellaan olevan epämääräistä tai sattumanvaraista, jos kumppanuussopimus ei olisi ohjaamassa yhteistä toimintaa. Toiminnan ajateltiin olevan haavoittuvampaa ja sitoutumisen yhteiseen toimintaan huonompaa. Ilman yhteistyötä julkisen toimijan tulisi itse tarjota alueen asukkaille se apu ja tuki, mikä nyt heille nyt tarjotaan yhteistyöhön perustuen. Lisäksi ilman kumppanuussopimuksen myötä muodostuvaa palvelupolkua nähdään vastuun avun hakemisesta siirtyvän asiakkaalle, kun palveluprosessista ei voida sopia. Myös yhteistyön johtaminen olisi haastavaa ilman kumppanuussopimusta.

Vastauksista käy ilmi kumppanuussopimuksen merkitys johtamiselle, sillä kumppanuussopimus mahdollistaa yhteistyön johtamisen. Kumppanuussopimuksen termiä käytetään sellaisista sopimuksista, joissa määritellään selkeästi tehtävänjako ja yhteistyörakenne. Vastaaajien mukaan kumppanuussopimuksen tulee sisällöllisesti olla riittävän tarkka, hyvin aukikirjoitettu ja yhdessä läpikäyty, jotta molemmat toimijat voivat olla sopimuksen sisällöstä yksimielisiä. Jos sopimukseen liittyen toiminnassa ilmenee epäselvyyksiä, tulee nämä epäselvyydet oikaista välittömästi, jottei väärät tulkinnat tai epäjohtonmukaisuudet vaikuta toimintaan.

*Se on myöskin semmoista johtamisen välinettä, varmistetaan tietyn väliajoin, että toiminta on sen sopimuksen mukaista.*

*Jos jotain epäselvyyttä tulee se asia pitää hoitaa aika nopeasti päiväjärjestykseen, ettei tule niitä jotain vääriä tulkintoja tai jotain epäjohtonmukaisuuksia siihen toimintaan.*

Kumppanuussopimukseen perustuvan toimintatavan esiin tuominen on osa uusien työntekijöiden perehdytystä, mikä tulee huomioida henkilöstön vaihtuessa. Vastajaat kokevat, että sopimus turvaa yhteistyön jatkuvuuden niissä tilanteissa,

jos henkilöstössä tai vastuuhenkilöissä tapahtuu vaihdoksia. Sopimuksen mukaisen toiminnan varmistaminen on osa yhteistyön johtamista.

Monitoimijaisen yhteistyön johtamisen erityispiirteinä vastaajat näkevät, että molempia toimijoita johdetaan erillisinä organisaatioina, joilla on toiminnassa omat erityispiirteensä. Kumppanuussopimuksessa määriteltyä, yhdyspinnoilla tapahtuvaa toimintaa johdetaan yhteisen näkemyksen mukaisesti. Yhdyspinnoilla tapahtuvan toiminnan tunnistaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua toimijoiden välillä.

*Mikä on se yhdyspinta, niin sen näkemisessä, tunnistamisessa siinä on [esihenkilöt] ammattilaisten osalta avainasemassa, että tämä vaatii vuoropuhelua ja jatkuvaa keskustelua.*

Vastauksista käy ilmi, että toiminnasta keskustellaan monitasoisesti, kun tavattaessa mietitään toimintaa yhdessä sekä johtamisen että arjen tasolla. Myös johtamisen merkitys muutoksessa ja uuden rakenteen luomisessa korostuu ja vaatii tietoisuutta toiminnasta. Kumppanuussopimus mahdollistaa yhteistyön juurruttamisen osaksi toimintakulttuuria molemmissa organisaatioissa. Yhteistyön juurtuminen toimintarakenteeksi katsotaan omalta osaltaan toimivan keinona yhteistyön jatkumiseen niissä tilanteissa, kun henkilöstössä tapahtuu vaihdoksia. Kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö on työtehtävä, mikä kuuluu työntekijöille tehtäväksi perustehtävän ohessa. Kumppanuussopimukseen perustuen nähdään, että yhteistyön toteuttaminen ei ole henkilösidonnaista, vaan se on sidottu osaksi toimenkuvaa.

Vastaajat toteavat myös sen, että kumppanuussopimuksella on suuri merkitys toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle, sillä toimintaa arvioidaan ja kehitetään kumppanuussopimuksen puitteissa. Kumppanuussopimukseen perustuvaa toimintaa arvioidaan ja suunnitellaan yhdessä keskustellen. Toimijat käyvät jälkikäteen yhdessä läpi mitä on tehty ja miten se on toiminut. Lisäksi tulevan vuoden toimintasuunnitelmia käydään yhdessä läpi samalla mieltien, millaista toimintaa voidaan yhdessä toteuttaa. Arviointipalaverit pidetään yhdessä ja esihenkilöt arvioivat toimintaa säännöllisesti. Kumppanuussopimukseen perustuvan monitoimijaisen yhteistyön malli on otettu käyttöön vuonna 2017 ja alusta lähtien esihenkilöt ovat tavanneet systemaattisesti kaksi kertaa vuodessa keskustellakseen ja tarkentaakseen yhteistä toimintaa ja toimintamallia.

*Me [esihenkilöt] olemme kaikki vuodet tavattu säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa ja puhuttu siitä mallista ja arvioitu vähän sitä ja tarkennettu jotain asioita tai puhuttu rahasta.*

Toiminnan seurantalaverit ovat osa sopimuksellista yhteistyötä. Näiden säännöllisten tapaamisten lisäksi esihenkilöt pitävät tiiviisti yhteyttä toisiinsa. Asiakkailta saaduista palautteista ja asiakaskokemuksista keskustellaan yhdessä. Asiakkaiden kokemuksia toimijoiden mahdollistamasta avun polusta ei kuitenkaan ole todennettu millään tavalla.

Arvioinnin ohella kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä myös kehitetään yhdessä ja työryhmät tapaavat toisiaan säännöllisesti. Toimintaa kehitettäessä mietitään, onko noussut esiin asioita, jotka tarvitsevat muutosta ja miten voidaan yhdessä vastata muutostarpeeseen. Kumppanuussopimukseen perustuvan toimintamallin ja yhteistyön ollessa jo vakiintunutta toimintaa kehittämissä keskitytään linjaamaan isompia kokonaisuuksia ja yksinkertaisemmista yksityiskohdista käydään keskustelua arjen tasolla.

*Mut et me ollaan toimittu jo niin pitkään, et tämä on niin kun niin vakiintunutta, et meidän ei tarvii niinku säätää semmoisesta simppelistä asioista. Että lähdetäänkö me kehittämään jotain isompaa mallia yhdessä niin sen tyyppisistä asioista me tällä hetkellä enempi sovitaaan ettei ei enää semmoiset niin kun arjen tai viikoittaiset asiat.*

Toimintaa kehitettäessä on hyvä olla tietoinen yhteistyökumppanin kokonaistilanteesta, jotta tiedetään millaisissa puitteissa toimintaa voi lähteä kehittämään. Lähtökohtaisesti kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö koetaan vahvaksi, vaikka jatkuva tarve sen kehittämiseksi tiedostetaan.

*Yhteistyö on rautaa ja sitä tarvitsee kehittää koko ajan.*

Yhteisen keskustelun lomassa havaittujen kehittämiskohteiden myötä myös kumppanuussopimuksen sisältöä on mahdollista tarvittaessa muuttaa vastaamaan yhteistyön ja yhdyspinnoilla esiintyvään tarpeeseen. Kumppanuussopimuksen puitteissa on mahdollisuus työntekijöiden osaamisen kehittämiseen koulutuksellisen yhteistyön muodossa. Kehittämisen kohteena yhteistyössä maini-

taan tiedonkulku. Tiedonkulku nykyisessä toiminnassa nykyisellä henkilöstömäärällä on koettu ihan hyväksi, mutta tulevaisuuden toiminta hyvinvointialueilla asettaa kehityshaastetta tiedonkululle.

Arvioinnin lisäksi toimintaa myös kehitetään saadun palautteen perusteella. Molemmat toimijat keräävät tahoillaan asiakkailtaan palautetta toiminnasta, mutta yhteistyöhön ja asiakkaalle mahdollistuvan avun polkuun liittyvää yhteistä asiakaspalautetta ei kerätä. Vastaajat kertovat, että asiakaspalautteet ovat positiivisia. Asiakkaiden lisäksi myös työntekijät antavat palautetta ja tuovat esiin näkemyksiä toimintojen arjesta. Toimintaa seurataan määrällisesti, mutta toiminnasta ei ole tehty laadullista arviointia.

### 7.3 Yhteistyön merkitys toiminnalle

Yhteistyöllä nähdään olevan vaikutuksia toimintaan. Nämä vaikutukset havaitaan yhteistyön arjen käytäntöinä sekä onnistuneelle yhteistyölle merkityksellisinä tekijöinä. Yhteistyön merkityksen yhteydessä esitettiin ajatuksia myös hyvinvointialueelle siirtymisestä.

Vastaajat näkevät yhteistyön ja toiminnan suhteen merkityksen, ja yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä. Yhteistyölle merkityksellisenä tekijänä nähdään kokonaisvaltainen tieto toisen toiminnasta. Toimijat ovat perillä toistensa osaamisesta ja toimintatavoista. Heillä on käsitys toisen toiminnasta ja ajankohtainen tieto toisen toimijan tilanteesta.

*Aito ja oikea tieto siitä, millaista apua asiakas voi saada kussakin paikassa. Tieto toisen tahon toimintatavoista. Tieto siitä, onko ajanvarauskalenterissa ruuhkaa ja myös siitä, miten nopeasti asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja kuinka nopeasti yleensä aikaa pystyy tarjoamaan.*

*Tärkeäksi [työntekijän] näkökulmasta olen kokenut sen, että työtä tehdään yhdessä ja rinnakkain, hyvässä hengessä ja keskustellen.*

Merkityksellisenä nähdään myös tiedon siirtäminen toimijoiden välillä. Tietoisuus julkisen toimijan ja järjestötoimijan välisestä yhteistyöstä on oleellinen osa perehdytystä. Työntekijät perehdyttävät toisiaan kertoen omasta toiminnastaan ja hil-

jaisen tiedon siirtämisessä hyödyllisenä nähdään konkreettiset tutustumisvierailut toisen toimijan luona. Säännölliset tapaamiset ja keskustelut ovat osa riittävää tiedonkulkua.

Väylät yhteiselle työskentelylle, keskustelulle ja viestinnälle ovat selkeät. Yhteistyö vaatii yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta. Yhteinen keskustelu ja pohdinta nähdään tärkeänä, samoin se, että työntekijät tuntevat toisensa ja luottavat toisensa ammattitaitoon. Kokemusten jakaminen, tiimityö ja tiivis sekä luottamuksellinen yhteistyö ovat osa onnistunutta yhteistyötä.

*Ajattelen, että yhteinen ymmärrys ja työnjako auttavat paljon yhteistyön onnistumiseen. Se, että kokemuksia voidaan jakaa säännöllisesti yhdessä avoimesti keskustellen on tärkeää. Yhteinen tavoite asiakkaiden auttamiseksi vie myös meitä samaan suuntaan.*

Yhteinen näkemys yhteistyöstä perustuu selkeään sopimukseen. Yhteinen tavoite vie toimijoita samaan suuntaan ja tärkeää on ymmärtää toisen toimijan logiikkaa. Esiin nousee myös yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja asiakaspalvelusta.

Muita seikkoja, jotka nousivat esiin merkityksellisenä onnistuneen yhteistyön kannalta ovat riittävät resurssit, yhteistyön systemaattinen arviointi, johtamisen merkitys ja ymmärrys, että työtä tehdään samojen asiakkaiden hyödyksi. Yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä ja vastaajat näkevät sen työssä motivoivana tekijänä. Vastaajat kokevat myös, että yhdessä saavutetaan enemmän.

Yhteistyön arjen käytännöt nähdään asiakasohjauksen ja yhteistyön käytäntöinä. Asiakkaan suostuessa hänet ohjataan jatkotyöskentelyyn, ohjaus toimii molempiin suuntiin ja asiakassiirron väylät ovat yhdessä sovitut.

*Asiakasohjausta jatkotyöskentelyyn kriisikeskukseen tehdään hyvin usein, aina kriisin kohdanneen asiakkaan tilanteessa, jos hän vain siihen suostuu.*

*Arkihan toimii aika hyvin, asiakkuudet tulee ja ne lähtee tästä meiltä sitten eteenpäin.*



Asiakasohjauksen käytänteet koetaan toimivina ja yleisimmin asiakkaat ohjautuvat sosiaali- ja kriisipäivystyksestä Kriisikeskukseen. Myös Essoten työntekijät voivat varata asiakkaalle ajan Kriisikeskukseen.

Hyvinvointialueelle siirtyminen herättää ajatuksia muutoksen vaikutuksista yhteistyölle. Toivomuksena on toimivaksi koetun yhteistyömallin siirtyminen hyvinvointialueelle, mutta yhteistyö ja sen toteutumisen tapa hyvinvointialueella ei vielä ollut selkeä. Hyvinvointialueen todetaan mahdollistavan järjestöyhteistyön ja ajatuksena on järjestötoimijan ja julkisen toimijan yhteistyön jatkuminen hyvinvointialueella.

*Uskon, että on ihan hyvä lopputulos tulossa, kunhan hyvinvointialueen rakenteet saadaan selkeiksi, niin kyllä järjestölähtöinen auttaminen tulee olemaan siinä mukana aika kiinteästi.*

Ajatuksena on, että hyvinvointialueelle siirryttäessä alueen molemmissa Kriisikeskuksissa apu tarjotaan samalla sisällöllä ilman paikkakohtaista eroa. Ymmärrys siitä, että yhteistyöllä saavutetaan enemmän ja päästään parempaan lopputulokseen kiteyttää hyvin yhteistyön merkityksen.

#### **7.4 Haasteita yhteistyössä**

Vastaajat kertovat yhteistyöhön liittyvän myös haasteita. Nämä voidaan jaotella työntekijöihin ja tavoitettavuuteen, tiedonkulkuun, ammatillisiin näkemuseroihin, sekä muutoskohtiin ja resursseihin liittyviin haasteisiin.

Resursseihin liittyvät haasteet koskevat rahoitusta, henkilöstöresursseja ja resurssien puutetta. Rahoitukseen liittyen tuodaan esiin järjestötoimijan saaman rahoituksen vaikutus toimintaan ja rahoitusperusteiden muuttuminen vuosittain. Rahoitukseen liittyvä epätietoisuus luo epävarmuutta toiminnalle.

*Pienenä synkkänä pilvenä on ollut jonkinlainen epävarmuus, minkä suuruista rahoitusta kriisikeskus toiminnalleen saa.*

Henkilöstöresursseihin liittyvät haasteet koskevat ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuutta ja taloudellisten resurssien vaikutusta henkilökunnan määrään.

Resurssien puutteeseen liittyen todetaan resurssien vaikuttavan toimintaan kokonaisvaltaisesti ja resurssien puutteen vaikuttavan suoraan tarjottavan avun määrään. Resurssilla on vaikutuksia aukioloaikoihin ja ruuhkautuminen voi viivästyttää avun saantia.

*Riittämättömät resurssit tuovat haasteita siihen, että kuinka suuresti voi käyttää resursseja esimerkiksi isommissa kriisi tilanteissa.*

Työntekijöihin liittyvät haasteet näyttäytyvät työntekijöiden vaihtuvuutena ja riittävänä tutustumisena yhteistyökumppaniin. Nämä haasteet ovat myös toisiinsa sidonnaisia, sillä henkilöstön vaihtuessa suhteet yhteistyökumppanin työntekijöihin tulee luoda tutustumisen kautta uudelleen. Henkilöstömuutokset nähdään kriittisinä kohtina ja nämä haastavat toimintamallin pysyvyyden. Vastaajien joukosta tuodaan haasteena esille myös ammatilliset näkemyserot eri alojen edustajien välillä, esimerkkinä sosiaalia ja terveysala.

*Kun työntekijät vaihtuvat, suhde yhteistyötahoon pitää luoda aina uudestaan.*

Tavoitettavuuden haasteet liittyvät sekä työntekijöiden että asiakkaiden tavoitettavuuteen. Työntekijöiden tavoittaminen voi olla haastavaa etenkin silloin, jos yhteistyökumppanin organisaatiossa on paljon työntekijöitä myös yhteistyön ulkopuolella. Asiakkaiden tavoittaminen vastaavasti voi olla haasteellista esimerkiksi syystä ettei asiakas ei ole valmis ottamaan apua vastaan ja tavoittamattomuuden seurauksena avun polku saattaa katketa. Tiedonkulun haasteet koostuvat tiedonsiirrosta ja tiedon vaihtamisesta, haasteista järjestää yhteinen tapaaminen aika-tilallisesti ja saadun tiedon hyödyntämiseen.

*Tiedon vaihtaminen on aina haaste.*

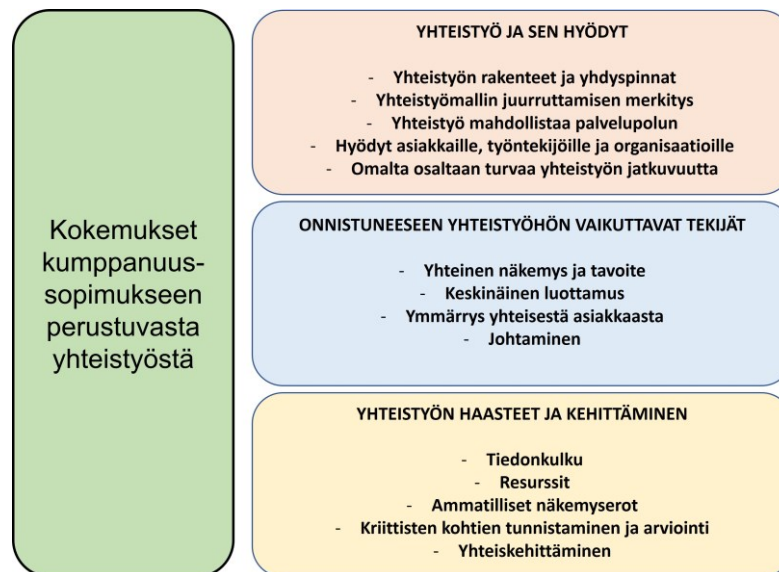
Muutoskohtien haasteet näyttäytyvät epävarmuutena jatkosta ja tarpeena muutokseen panostamiselle. Kehitteillä olevat kokonaisuudet luovat epätietoisuutta yhteistyömallin jatkosta siirryttäessä hyvinvointialueelle. Toimintatapojen vakiinnuttamisen todetaan vievän aikaa ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi muutokset tulee pystyä selättämään.

## 8 TULOSTEN TARKASTELU

### 8.1 Kokemukset kumppanuussopimuksesta ja yhteistyöstä

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tarkastella kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä analysoimalla sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien ammattilaisten kokemuksia siitä. Lisäksi tavoitteenamme oli tuottaa tietoa kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön hyödyistä, haasteista ja kehittämiskohteista.

Tutkimuksen tuloksiin perustuen olemme koonneet kokemukset kumppanuussopimukseen perustuvasta yhteistyöstä kuvioon 3. Kuvion tarkoitus on auttaa hahmottamaan kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä ja sen hyötyjä, onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä sekä yhteistyön haasteita ja kehittämistä. Kuvio 3 avataan tarkemmin luvuissa 8.2–8.4.



KUVIO 3. Kokemukset kumppanuussopimukseen perustuvasta yhteistyöstä.

### 8.2 Kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö ja sen hyödyt

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten kumppanuussopimukseen perustuva monitoimijainen yhteistyö toimii. Tämän tutkimuksen kontekstissa yhteistyö näyttäytyy positiivisena asiana ja yhteistyön toimivuutta tarkastellessa voidaan havaita yhteistyöstä seuraavia hyötyjä. Kumppanuussopimuksen puitteissa on voitu luoda yhteistyön rakenteet järjestötoimijan ja

julkisen toimijan välille ja siten selkiyttää yhdessä tehtävää työtä. Yhteistyön rakenteiden katsotaan muodostuvan yhteisen työskentelyn, keskustelun ja viestinnän selkeiden väylien kautta. Kumppanuussopimuksessa määritellyt vastuut ovat tukena toimijoiden väliselle luottamukselle ja sen rakentumiselle, jotka puolestaan ovat tärkeitä elementtejä toimivalle yhteistyölle. Kekonin ym. (2019, 16) mukaan yhdyspinnat ovat toimintojen välisiä kosketuspintoja ja tutkimuksestamme käy ilmi, että yhteistyössä on tärkeää tunnistaa toimintojen ja toimintojen välisiä yhdyspintoja, joilla yhteistyö tapahtuu ja luoda yhteistyötä ohjaavat yhteiset tavoitteet. Hätösen ja Jokirannan (2021) mukaan yhdyspintojen tunnistamisen olevan tärkeää sote-uudistuksessa. Vaikka kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö tutkimuksemme mukaan nykyisin perustuu kumppanuussopimukseen, toimijoilla on myös kokemusta yhteistyöstä ennen kumppanuussopimuksen solmimista. Tutkimukseen osallistuneet ajattelevat, että ilman kumppanuussopimusta yhteistyötä tehtäisiin vähemmän ja se olisi sattumanvaraisempaa.

Kumppanuussopimus tuo turvaa yhteistyön jatkuvuudelle omalta osaltaan, mutta yhteistyön juurtuminen osaksi organisaatioiden toimintakulttuuria ei tapahdu itsestään. Toimintamallien juurruttamiseksi molempien organisaatioiden tulee tehdä tahollaan aktiivista työtä muun muassa perehdytyksellä ja yhteisellä arvioinnilla ja kehittämisellä. Konkreettinen tutustuminen yhteistyökumppanin toimintaan lisää tietoisuutta kumppanin tarjoamista palveluista sekä on väylä myös hiljaisen tiedon jakamiselle. Tutkimuksemme perusteella voidaan sanoa, että yhteistyö nähdään osana molempien organisaatioiden työntekijöiden työtehtäviä. Kun yhteistyötä tehdään sekä arjen että johtamisen tasoilla, voidaan yhteistyön toimintamallia juurruttaa osaksi käytännön työtä. Brax (2018, 31) toteaa, että järjestöjen ja kuntien väliset toimiviksi havaitut yhteistyö- ja toimintamuodot on tarkoitus juurruttaa osaksi sote-uudistuksen rakenteita. Kumppanuussopimukseen perustuvaan yhteistyöhön liittyvän tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että luotua yhteistyön toimintamallia ja suunnitelmallisuutta kannattaa hyödyntää hyvinvointialueen rakenteiden ja toimintatapojen kehittämisessä.

Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että vanhan palvelujärjestelmän puitteissa kumppanuussopimukseen perustuva järjestötoimijan ja julkisen toimijan välinen yhteistyö on kehitetty toimivaksi kokonaisuudeksi ja yhteistyöllä saa-

vutettavat positiiviset hyödyt näyttäytyvät etuina asiakas-, työntekijä- ja organisaatiotasolla. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelman (2019, 144) mukaan vanha palvelujärjestelmä koettiin hajanaisena palvelutarjonnasta ja auttamisen ammattitaidosta huolimatta, ja tutkimuksemme mukaan kumppanuussopimukseen perustuvalla yhteistyöllä kurottiin yhteen hajanaista palvelujärjestelmää kriisiauttamisen osalta. Tutkimuksestamme selviää, että sujuvan yhteistyön seurauksena työntekijät kokevat asiakkaiden saavan apua kokonaisvaltaisemmin yhtenäisen avun polun myötä. Sen seurauksena on havaittu, että yhteistyön avulla voidaan saavuttaa parempia lopputuloksia. Ammattilaiset kokevat saavansa yhteistyöstä tukea omaan työhönsä, kun asiantuntijuuden jakaminen mahdollistuu. Yhteistyön hyötyjen nähdään korostuvan erityisesti haastavissa asiakastilanteissa, kun ongelmaa voidaan ratkoa yhdessä, kuten myös Saikku ym. (2017, 37) toteavat tutkimuksessaan. Lisäksi tutkimuksemme mukaan yhteistyöllä koetaan olevan motivoiva vaikutus työntekoon.

Tutkimuksemme mukaan kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyö mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön, kun järjestön tarjoama apu ja tuki täydentää julkisia palveluita sekä tuo lisäarvoa julkisten palveluiden rinnalle. Karttusen ja kumppaneidenkin (2013, 38–39) mukaan toimintaympäristön muutokset ja taloudelliset resurssit lisäävät yhteistyön tarvetta järjestöjen ja julkisen sektorin välillä. Tutkimuksemme perusteella olemassa olevien palvelu- ja tukirakenteiden hyödyntäminen poistaa tarpeen luoda kilpailevia rakenteita, mikä mahdollistaa taloudellisten resurssien tehokkaamman kohdennuksen vastaamaan palveluntarpeeseen. Tulosten perusteella voidaan muodostaa käsitys siitä, että organisaatioiden erilaiset taustat kulkevat tiedostettuna tausta-ajatuksena, jolloin yhteistyön etualalla korostetaan apua ja tukea tarvitsevia yhteisiä asiakkaita.

### **8.3 Onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttavat tekijät**

Toisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisista tekijöistä rakentuu onnistunut ja toimiva monitoimijainen yhteistyö. Tutkimuksemme mukaan yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa yhteinen näkemys toiminnasta ja asiakkaan tilanteesta: ymmärrys yhteisestä asiakkaasta on yhteistyön onnistumiselle merkityksellistä. Ymmärrys yhteisestä asiakkaasta tulee ymmärtää myös hyvinvointialueella palvelurakennetta muodostettaessa. Zitting ym. (2018, 51–52) tuovat

esiin monialaisena yhteistyönä järjestettyjen palveluiden lisäävän hyvinvointialueen yhteistä vastuuta asiakkaista ja pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelman (2019, 143) mukaan hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä haasteita kasautuu pienelle osalle väestöstä, näihin seikkoihin peilaten voidaan sanoa yhteisen vastuun vaativan myös ymmärrystä yhteisistä asiakkaista ja heidän moninaisesta palveluntarpeestaan. Yhteisen tavoitteen asettaminen vie toimijoita samaan suuntaan ja kuten 8.2 alaluvussa mainitsimme, yhteiset tavoitteet ohjaavat yhteistyötä. Onnistuneen yhteistyön takaamiseksi tarvitaan resursseja, kuten rahoitusta, henkilöstöresursseja ja yhteistyölle varattua aikaa. Fowler (2019) tuo esille näkemyksen siitä, että kahden tai useamman toimijan päätyminen kumppanuuteen ei ole sattumaa.

Tutkimuksemme mukaan yhteistyön avulla saadaan tietoa yhteistyökumppanin toiminnasta ja tämä tieto on merkityksellistä yhteistyön onnistumiselle. Eri organisaatioissa työskenteleville on tärkeää tietää yhteistyökumppanin osaaminen ja toimintatavat. Vastavuoroinen vuoropuhelu ja väylät yhteiselle työskentelylle ovat merkityksellisiä yhteistyön onnistumiselle ja näihin asioihin kumppanuussopimuksen koetaan tuovan vakautta. Aira (2012, 147) tuo esiin toisen organisaatiokulttuurin ymmärtämisen olevan tarpeellista yhteistyön onnistumisen kannalta. Tutkimukseemme perustuen toimijoiden välisen luottamuksen rakentuminen on yksi tärkeä rakennuspalikka onnistuneelle yhteistyölle. Kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön myötä toimijat luottavat toistensa osaamiseen ja ammattitaitoon ja sitä kautta voidaan luottaa myös siihen, että asiakas saa tarvitsemansa avun.

Tutkimuksemme perusteella johtaminen on merkityksellinen tekijä yhteistyön onnistumiselle. Kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön johtamiseen liittyy huomioitavia erityispiirteitä. Kun yhteistyö muodostuu kahden eri toimijaorganisaation välille, toimintaa johdetaan silti erillisinä organisaatioina, jolloin johdetaan sekä omaa että yhteistä toimintaa. Kumppanuussopimus puolestaan toimii johtamisen välineenä yhteistyölle jotta yhdyspinnoilla tapahtuvaa toimintaa johdetaan yhteisen näkemyksen mukaisesti. Yhdyspinnoilla tapahtuvan toiminnan tunnistaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja monitasoista keskustelua yhteistyön toimintamallista. Kumppanuussopimus toimii johtamisen tukena yhteistyön juurrut-

tamisessa osaksi toimintakulttuuria. Airan (2012, 138) mukaan johtavassa asemassa olevalla on monipuolisia mahdollisuuksia yhteistyön edistämiseksi, joten johtajan rooli on merkittävä ja Hujalan ym. (2019, 597) yhteistyötä johtavien henkilöiden tulee tehdä yhteistyötä keskenään, muussa tapauksessa yhteistyön johtaminen on puutteellista.

#### **8.4 Monitoimijaisen yhteistyön haasteet ja kehittäminen**

Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi määritettiin, millaisia haasteita kumppanuussopimukseen perustuvassa monitoimijaisessa yhteistyössä koetaan olevan ja miten sitä tulee kehittää. Tutkimuksemme tuloksista voidaan havaita kumppanuussopimukseen perustuvaan yhteistyöhön liittyviä haasteita, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin yhteistyössä ylipäätään tutkimusten mukaan esiintyvät haasteet. Haasteet liittyvät muun muassa tiedonkulkuun ja resursseihin, myös Pärnä (2012, 136) ja Sandström ym. (2018) mainitsevat nämä seikat haasteina yhteistyölle.

Tutkimuksemme mukaan tiedonkulun väylät koetaan selkeinä. Toimijoiden välisen tiedonkulun merkitys yhteistyössä kuitenkin tiedostetaan, jonka takia se tuodaan esiin myös haasteena ja kehittämiskohteena. Tiedonkulun haasteina tuodaan esiin tiedon siirto ja tiedon vaihtaminen sekä niihin liittyvä aikataulullinen haaste yhteisten tapaamisten järjestämiselle. Tiedonkulkuun liittyen esiin tuotiin myös pohdintaa siitä, hyödynnetäänkö yhteistyökumppanilta saatuja tietoja omassa toiminnassa.

Kerromme alaluvussa 8.3 yhteistyön mahdollistavan tehokkaamman resurssien hyödyntämisen, mutta resurssit tuodaan esiin myös yhteistyöhön liittyvinä haasteina. Resursseihin liittyvät haasteet koskevat tutkimuksemme mukaan rahoitusta, henkilöstöresursseja ja resurssien puutetta. Rahoitukseen liittyvät haasteet näyttäytyvät erityisesti järjestötoimijan saamassa rahoituksessa ja rahoitusperusteiden muutoksissa, koska sillä on suuria vaikutuksia kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön toteutumiselle. Taloudellisilla resursseilla on suora vaikutus henkilöstömäärään ja sitä kautta tarjottavan avun määrään. Henkilökunnan saatavuuden haasteellisuus käy ilmi myös tutkimuksessamme.

Kehittämisen näkökulmasta on huomioitava näkemuserot sosiaalialan ja terveystieteiden ammattilaisten välillä, mikä tutkimuksessamme kerrotaan yhteistyöhön liittyväksi haasteeksi. Sosiaali- ja terveystieteiden välillä on useita yhteisiä haasteita, vaikka todellisuudessa kyseessä on kaksi eri toimialaa. Toiminnan kehittämisen ja asiakkaiden haasteisiin vastaamisen kannalta on merkityksellistä, että tilanteita tarkastellaan monipuolisesti ja eri näkökulmista käsin. Myös Sandström ym. (2018) mainitsevat ammatillisten näkökulmien tuovan haasteita yhteistyöhön, mutta Pärnä (2012, 50) muistuttaa moniammatillisuuden olevan eri alojen ammattilaisten näkökulmien ja tietotaidon yhteensovittamista yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi.

Yhteistyön arvioimisessa ja kehittämisessä tulee tunnistaa yhteistyön kannalta kriittiset kohdat ja nostaa niitä kehittämiskohteiksi. Tutkimuksemme perusteella kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön kriittisinä kohtina voidaan pitää henkilöstön vaihtuvuutta, taloudellisten resurssien vaikutusta toimintaan sekä toimintaan liittyviä muutoskohtia. Henkilöstön vaihtuvuus haastaa yhteistyön toimintamallin pysyvyyttä. Lisäksi asiakkaan tavoitettavuuteen liittyvät haasteet saattavat johtaa avun polun katkeamiseen, vaikka yhteistyön avulla pyritään nimenomaan eheyttämään palvelupolkua. Yhteistyö ja sen muodostuminen vaativat pitkäjänteisyyttä, sillä toimintatapojen vakiinnuttaminen käytäntöön vie aikaa ja myös Pärnän (2012, 6) mukaan yhteistyö tulee hahmottaa prosessina, jonka avulla tavoitteista muokataan käytäntöjä. Yhteistyön prosessia ymmärtämällä voidaan todeta, että jotkut yhteistyöhön yhdistettävistä haasteista saattavat olla yhteistyön muodostumisen prosessiin kuuluva vaihe, joissa tarvitaan määrätietoista työskentelyä haasteellisen prosessin vaiheen yli pääsemiseksi. Tutkimuksemme viitaten voidaan myös todeta, että yhteistyötä tulee arvioida, jotta sitä voidaan kehittää. Kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön arviointi ja kehittäminen tehdään yhdessä yhteisen näkemyksen vahvistamiseksi.

Tutkimuksessa käy ilmi, että kumppanuussopimukseen perustuvaa yhteistyötä on alusta alkaen arvioitu ja kehitetty systemaattisesti yhdessä. Kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön toimintamallin kehittämisen voidaan ajatella noudattavan syklisesti D'Amour'n ym. (2008, 2) ja D'Amour'n ym. (2005, 123) moniammatillisen yhteistyön strukturaatiomallia, sillä yhteistyön osapuolet varoavat resursseja toiminnan kehittämiseen. Toimijat eivät ole tuudittautuneet siihen,



että toimivaa yhteistyön toimintamalli saadaan luotua kerralla, vaan ovat asettaneet toimintamallin säännölliseen tarkasteluun kehittääkseen yhteistyöstä sujuvampaa. Yhteisen mallin systemaattinen kehittäminen on johtanut siihen, että toiminnan vakiinnuttua he voivat keskittyä kehittämisessä suurempiin linjoihin ja suurempiin kokonaisuuksiin.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Kehittämistyön prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessimme alkoi syksyllä 2021, kun saimme aihe-ehdotuksen liittyen Essoten ja Mikkelin kriisikeskuksen väliseen kumppanuussopimukseen perustuvaan yhteistyöhön Tampereen ammattikorkeakoulun opettajan kautta. Alkuperäinen aihe-ehdotus opinnäytetyölle oli laaja, joten aihetta rajattiin yhdessä kumppanuussopimuksen osapuolten ja opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa. Tässä vaiheessa opinnäytetyöprosessia päädyimme käyttämään Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistuksia. Opinnäytetyön aiheen rajauksen jälkeen teimme opinnäytetyösuunnitelman, joka on ohjannut työskentelyämme läpi prosessin. Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessiin kuuluu kirjallisuuskatsauksen tekeminen, minkä avulla havaitsimme erilaisia ilmiöitä sosiaali- ja terveysalan yhteistyöstä opinnäytetyössämme hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyömme tutkimusprosessi on edennyt suunnitelmallisesti, mutta aikataulujen yhteensovittamisen haasteiden takia hieman jäljessä alkuperäisestä aikataulusuunnitelmasta. Hahmottelimme teoriaa aiemmin saatujen tutkimustulosten pohjalta ja niihin viitaten, lopullisen muotonsa teoreettinen viitekehys sai tutkimuksemme tuloksista nousseista yhteistyöhön liittyvistä ilmiöistä. Aineistonkeruuprosessia suunnittelimme yhdessä yhteistyökumppaneidemme kanssa ja teimme päätöksen aineistonkeruun tavoista päätyen työntekijöiden osalta avoimeen kyselyyn, koska ajattelimme sen olevan heille helpoin tapa vastata vaihtelevien työaikojen vuoksi. Tiedostimme kuitenkin avoimen kyselyn riskit liittyen vastausten saamiseen ja siksi olimme valmistautuneet tarvittaessa tekemään työntekijöille avoimen kyselyn vastauksia täydentäviä haastatteluja. Työntekijöille suunnatut avoimet kyselyt sekä esihenkilöiden teemahaastattelut sujuivat kuitenkin onnistuneesti ja saimme kerättyä riittävästi tutkimusaineistoa.

Saimme tutkimuksemme kautta kattavia tuloksia kumppanuussopimukseen perustuvasta yhteistyöstä, joiden perusteella pystyimme esittämään kehittämissuhteita opinnäytetyön yhteistyökumppaneille. Tutkimuksemme tulokset eivät

rajaudu ainoastaan hyödynnettäväksi kumppanuussopimukseen perustuvassa yhteistyössä, vaan niitä voidaan hyödyntää myös laajemmin hyvinvointialueiden monitoimijaisuuden kehittämisessä. Opinnäytetyöprosessin aikana omat näkemyksemme yhteistyöstä ja siihen liittyvistä teorioista laajenivat ja uskomme, että tästä osaamisesta on meille hyötyä tulevaisuuden työelämässä.

Yhteistyö Essoten ja Mikkelin kriisikeskuksen kanssa on ollut asiakeskeistä ja liittynyt opinnäytetyön eri vaiheisiin. Tampereen ammattikorkeakoulusta ja LAB ammattikorkeakoulusta olemme saaneet opinnäytetyöprosessiimme avointa, kannustavaa ja ratkaisukeskeistä ohjausta. Myös keskinäinen yhteistyömme on ollut onnistunutta ja olemme keskustellen tehneet yhteisiä ratkaisuja opinnäytetyöprosessin tiukoissa paikoissa. Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja vaatinut sinnikkyyttä niin aikataulujen kuin toteutuksen suhteen.

Opinnäytetyötä tehdessämme havaitsimme, että yhteistyöhön liittyvät asiat nivoutuvat toisiinsa tiiviisti. Aineiston analysointi oli tietyllä tapaa haastavaa, sillä monet yhteistyöhön liittyvät asiat olisi voinut yhdistellä monella eri tavalla. Yhteistyö on kaiken kaikkiaan suuri ja monisyinen kokonaisuus. Tutkimuksemme mukaan onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttavia elementtejä on useita, joita on mahdotonta laittaa tärkeysjärjestykseen. Useampia elementtejä yhdistelemällä voidaan vaikuttaa positiivisesti yhteistyön onnistumiseen.

## **9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Kaiken tutkimuksen lähtökohtana on mahdollisen virheellisen tiedon tuottamisen eliminointi, jonka takia myös yksittäisten tutkimusten kohdalla tulee arvioida sen luotettavuutta. Luotettavan tutkimuksen voi olettaa kertovan myös tutkimuksen laadukkuudesta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on käytettävissä erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tulee miettiä tarkkaan, miten tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijät usein kuvailevat tarkasti tapahtumia, paikkoja ja henkilöitä. Tutkimuksen jokaisen vaiheen kuvaileminen on tärkeää. Tutkimusmateriaalin hankinnan toteutuksen,

luokittelun perusteiden ja tulosten tulkinnan yksityiskohtainen esittäminen, sekä järjestelmällinen ja eheä tutkimusote lisäävät myös omalta osaltaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 43, 227–228; Hirsjärvi & Hurme 2014, 185.)

Tieteessä etiikka muodostuu tutkijan tutkimustyössä tekemien ratkaisujen suhteesta omiin eettisiin kantoihinsa. Laadullisen tutkimuksen laadukkuutta ei voida vahvistaa selittelemällä. Tutkimuksessa eettisyys liittyy sekä luotettavuuteen että tutkimuksen laadukkuuteen. Tutkimusetiikalla puolestaan tarkoitetaan vastuullisten ja hyvien tapojen noudattamista ja niiden edistämistä. Lisäksi tutkimuseetiikkaan kuuluu myös tutkimukseen kohdistuvien epärehellisyyksien tunnistaminen ja torjuminen. Tutkimusta tehdessä tutkijan tekemät eettiset ratkaisut sekä tutkimuksen uskottavuus nivoutuvat yhteen ja ovat siten erottamattomia. Myös tutkimusaiheen valinta ja tutkimuskysymysten asettaminen ovat eettisiä valintoja ja vaativat perusteltua näkökulmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 113.) Sosiaalialan tutkimus kohdistuu usein haavoittuvassa asemassa oleviin ihmisryhmiin, joten arkisen työn tapaan tutkimusta tehdessä tulee tiedostaa käyttäytymisemme ja toimintamme vaikutukset. Tässä mielessä myös tutkimuksen etiikka itsessään antaa meille käyttäytymisnormeja, mikä tutkimuksen tekemisessä on hyväksyttävää ja mikä ei. (Hardwick & Worsley 2011, 30.)

Opinnäytetyön toteutuksessa päädyimme noudattamaan Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistusta. Olemme tutustuneet sekä Tampereen ammattikorkeakoulun että LAB ammattikorkeakoulun ohjeisiin koskien henkilötietojen käsittelyä ja tietosuojaan liittyviä periaatteita. Opinnäytetyön aihe tai tutkimuksen kohde ei vaatinut eettisen ennakoarvioinnin tekemistä. Opinnäytetyö on tehty Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti (TENK 2012, 6). Teksti- ja lähdeviitteitä olemme käyttäneet viitatessamme toisten tekemiin tutkimuksiin. Yhteistyöhön liittyvä teoriamme perustuu pääasiassa väitöstutkimuksiin ja vertaisarvioituihin artikkeleihin ja teoksiin.

Tähän opinnäytetyöhön liittyen tutkimusluvut anottiin kumppanuussopimuksen molemmilta osapuolilta, tutkimuslupahakemuksen liitteinä oli opinnäytetyösuunnitelma ja Tampereen ammattikorkeakoulun tietosuojailmoitus. Tutkimusaineiston keruussa rekisteritietojen määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä,

mutta rekisteritiedon syntymisen täydellinen välttäminen ei ollut mahdollista. Tästä syystä täytimme Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoituksen. Syntynyttä rekisteritietoa ei kuitenkaan analysoitu eikä huomioitu tutkimusvaiheessa, sillä ne olivat epärelevantteja tietoja tutkimusaiheeseen liittyen.

Avoimella kyselyllä kerätty tutkimusaineisto on täysin anonymi. Linkki kyselyyn välittyi vastaajille esihenkilöiden kautta ja vastaukset tallentuivat anonymisti. Käytännössä vain vastaaja itse tietää vastanneensa avoimeen kyselyyn. Avoimessa kyselyssä oli taustakysymys liittyen vastaajan edustamaan organisaatioon, jonka avulla varmistettiin vastausten saanti molemmista organisaatioista. Taustakysymystä käytetty muuhun tarkoitukseen, eli taustakysymykseen tulleita vastauksia ei yhdistetty saatuihin vastauksiin tutkimusaineiston analysointivaiheessa eikä vastauksia muutenkaan eritelty organisaationäkökulman mukaisesti. Teemahaastatteluiden osalta luotettavuutta varmistettiin siten, että haastattelut tallennettiin ja litteroitiin ennen analysointia. Myös teemahaastattelut toteutettiin molempiin organisaatioihin. Avoimeen kyselyyn vastaaminen ja teemahaastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Aineisto on kuvattu tarkemmin luvussa 6.2.

Aineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa vastaajien avulla ei enää saada aiheeseen liittyvää uutta tietoa ja saadut vastaukset toistuvat. Saturaatioon perustuen voidaan tehdä yleistyksiä myös pienestä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156.) Opinnäytetyötutkimuksemme kohdistuminen rajattuun toimintaan vaikutti samalla mahdollisten vastaajien määrään. Avointen kyselyiden ja teemahaastattelujen vastauksissa oli toistoja, mutta saturaatiopisteen saavuttamisen arviointi on vaikeaa. Pohdimme, olisiko useammalla vastaajalla tai mahdollisesti verrokkikyselyn avulla saatu lisää näkemyksiä tutkimuksen aiheesta. Tosin voidaan todeta, että kerätyn aineiston avulla saimme vastaukset asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksemme perusteella ei voida osoittaa yksiselitteisiä totuuksia yhteistyöhön liittyen, mutta sitä voidaan käyttää tukena yhteistyön suunnittelussa ja kehittämisessä ja lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kyseisen kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön kehittämisessä.

Haastattelutallenteet, litteroinnit ja avoimen kyselyn vastaukset on säilytetty sähköisinä siten, että vain opinnäytetyön tekijöillä on ollut pääsy tiedostoihin. Haastatteluiden litteroinnit ja avointen kyselyjen tulokset on ollut molemmilla opinnäytetyön tekijöillä myös tulostettuina ja niitä on säilytetty siten, että ulkopuolisilla ei ole niihin pääsyä. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusaineisto on kokonaisuudessaan tuhottu asianmukaisesti, kun opinnäytetyöprosessi oli valmis ja hyväksytty.

Tutkimusaineiston analyysissä ei eritellä esihenkilöiden ja työntekijöiden tai eri organisaatioiden edustajien vastauksia toisistaan, vaan vastauksia tarkastellaan yhtenä ryhmänä. Tutkimuksemme perustuu tätä opinnäytetyötä varten kerättyyn tutkimusaineistoon sen alkuperäisilmaisuiden mukaan ilman tulkintaa, muita aineistoja ei ole käytetty. Tuomen ja Sarajärven (2018, 124) mukaan yhdysvaltalaisessa laadullisen tutkimuksen perinteessä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa yksimielisyyskertoimen laskemisella, kun kaksi tutkijaa luokittelee saman aineiston. Emme laskeneet aineiston yksimielisyyskerrointa, sillä teimme aineiston luokittelun yhdessä. Aineiston pelkistämistä teimme kuitenkin tahoillamme ja huomiomme kiinnittyi samoihin asioihin, joten voimme kuitenkin todeta lisänneemme tutkimuksemme luotettavuutta pelkistysten osalta yksimielisyydellä. Aineiston analyysi on kuvattu tekstissä ja lisäksi analyysi on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

Kummallakaan opinnäytetyön tekijällä ei ole sidoksia yhteistyökumppaniorganisaatioihin, joten estettä opinnäytetyötutkimuksen toteuttamiselle ei ollut. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisätäksemme olemme kuvanneet tutkimuksen vaiheet auki sekä kuvailleet tutkimusaineiston tarkasti. Olemme raportoineet aineiston totuudenmukaisesti tuoden esiin hyvien puolien lisäksi myös haasteet ja kehittämiskohteet. Opinnäytetyötä on prosessin eri vaiheissa säännöllisesti tarkistettu Turnitin-plagioinnintarkastusohjelmalla, lisäksi valmis opinnäytetyö on tarkistettu plagioinnin varalta.

### 9.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusaiheet

Tästä tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta esitämme muutamia kehittämissuhteita monitoimijaiseen yhteistyöhön liittyen. Tutkimuksesta saadun tiedon mukaan molemmat toimijat keräävät asiakaspalautetta omasta toiminnastaan. Omasta toiminnasta kerätyn asiakaspalautteen lisäksi ehdotamme yhteisen asiakaspalautteen keräämistä monitoimijaisen yhteistyön toimintamallin arvioimiseksi asiakasnäkökulmasta. Ehdotamme kyselyyn erityisesti yhteistyötä koskevia kysymyksiä. Yhteisen asiakaspalautteen keräämisen tulee olla systemaattista ja se kannattaa toteuttaa sähköisessä muodossa, jotta kyselyjen tilastojen koonti on helppoa.

Asiakkaiden siirtyminen julkisista palveluista järjestön tuottaman avun ja tuen piiriin perustuu vapaaehtoisuuteen. Syystä tai toisesta asiakkaan siirtyminen palvelupolulla voi kuitenkin katketa ja asiakas putoaa pois avun piiristä. Asiakas voi kuitenkin vasta pitkän ajan kuluttua tarvita keskusteluapua tai olla valmis vertaistukitoiminnoille, joten ehdotamme suoramarkkinoinnin omaisesti muistutusta tarjolla olevasta avusta ja tuesta.

Tiedonkulun merkitys korostuu erityisesti muutokohdissa, mutta on merkityksellistä myös arjen yhteistyön sujumisessa. Työntekijöiden vaihtelevat työajat luovat omanlaisensa haasteen yhteisten palaverien toteutumiselle, joten ajasta ja paikasta riippumattoman sähköisen keskustelualustan luominen voisi auttaa ja tukea tiedonkulkua sekä mahdollistaa yhteistä keskustelua. Sote-uudistuksen takia huomion kiinnittäminen tiedonkulkuun on hyvin ajankohtaista, lisäksi sote-uudistus on johtanut toiminta-alueen laajentumiseen. Keskustelualustan toteuttamisessa tulee huomioida tietoturvaan liittyvät seikat.

Toiminta-alueen laajentumisen myötä ehdotamme työntekijöistä koottua työryhmää arvioimaan ja kehittämään monitoimijaista yhteistyötä organisaatioiden välillä. Työryhmä voisi arvioida systemaattisesti myös monitoimijaisen yhteistyön toimintamallin vaikuttavuutta. Työryhmän ensimmäisiä tehtäviä voisi olla yhteisen asiakaspalautelomakkeen kehittäminen. Laajan toiminta-alueen takia myös työryhmä hyötyisi sähköisestä keskustelualustasta.

Hyvinvointialueiden palvelurakennemuutoksessa tavoitteena on alueen asukkaiden palvelutarpeeseen vastaaminen lisäämällä yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja asiakkaiden näkemysten kuuleminen palveluiden kehittämisessä. Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista selvittää, miten nämä tavoitteet ovat toteutuneet ja missä muodossa kumppanuussopimukseen perustuva yhteistyön toimintamalli on käytössä tai laajentunut hyvinvointialueelle. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää miten hyvinvointialueella on onnistuttu eri toimijoiden välisen yhteistyön johtamisessa yleisellä tasolla. Mikäli kumppanuussopimukseen perustuvaa toimintamallia jatketaan myös hyvinvointialueella, toiminnan monitoimijuiden lisäämisen näkökulmasta on hyvä todentaa asiakkaiden kokemuksia yhteisen avun polusta. Huomionarvoinen tutkimuksen kohde on asiakasnäkökulman todentaminen myös koko hyvinvointialueen palvelupolkujen rakentamisessa.



## LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Väitöskirja. Viitattu 15.11.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alderwick, H., Hutchings, A., Briggs, A. & Mays, N. 2021. The impacts of collaboration between local health care and non-health care organizations and factors shaping how they work: a systematic review of reviews. BMC Public Health 21 (1), 753–753. DOI: 10.1186/s12889-021-10630-1

Alho, S. 2021. Kollektiivinen asiantuntijuus ja monitoimijainen yhteistyö aikuis-sosiaalityössä. Teoksessa Matthies, A.-L., Svenlin, A.-R. & Turtiainen, K. (toim.) Aikuis-sosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 66–82. Viitattu 27.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/book/9789523456839>

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 53–74.

Blakey, J. M. 2014. We're All in This Together: Moving Toward an Interdisciplinary Model of Practice Between Child Protection and Substance Abuse Treatment Professionals. Journal of public child welfare 8 (5), 491–513. DOI: 10.1080/15548732.2014.948583

Brax, T. 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.12.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM\\_r26\\_18\\_Jarjestojen\\_rooli\\_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM_r26_18_Jarjestojen_rooli_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf)

D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. & Beaulieu M-D. 2005. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. Journal of interprofessional care 19 (S1), 116–131. DOI: 10.1080/13561820500082529

D'Amour, D., Goulet, L., Labadie, J-F., Martín-Rodriguez, L. S., & Pineault, R. 2008. A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. BMC health services research 8 (1), 188–188. DOI: 10.1186/1472-6963-8-188

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra.

Eronen, A. & Londén, P. 2022. Sosiaalibarometri 2022 erityiskatsaus. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Viitattu 27.10.2022. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2022/05/Sosiaali-barometri-2022-SOSTE-julkaisu-12-05-2022.pdf>

Essote. 2021. Kumppanuussopimus ennaltaehkäisevän mielenterveystyön järjestölähtöisen kriisiavun toteuttamisesta (152/2021). Julkaisematon. Opinnäytetyön tekijöiden hallussa.

Etelä-Savon hyvinvointialue. n.d.a. Mikä on Etelä-Savon hyvinvointialue. Verkkosivu. Viitattu 27.9.2022. <https://etela-savo.fi/etela-savon-hyvinvointialue/mika-on-etela-savon-hyvinvointialue/>

Etelä-Savon hyvinvointialue. n.d.b. Etelä-Savon hyvinvointialue uudistus. Verkkosivu. Viitattu 27.9.2022. <https://etela-savo.fi/>

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymän perussopimus. 2016. Verkkosivu. Viitattu 30.1.2022. <https://www.Essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/Perussopimus.pdf>

Fowler, L. 2019. Obstacles and Motivators for Partnership Formation in a Multi-dimensional Environment. *Politics & policy* (Statesboro, Ga.) 47 (2), 267–299. DOI: 10.1111/polp.12293

Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 12.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/book/9789524954341>

Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. HE 8.12.2020/241 Viitattu 2.2.2022. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200241>

Hardwick, L. & Worsley, A. 2011. *Doing Social Work Research*. London: SAGE Publications, Limited.

Hätönen, H. & Jokiranta, V. 2021. Yhdyspinnat soten ja pelastustoimen uudistuksessa. *Sote-uudistus* 1.6.2021. Viitattu 27.9.2022. <https://soteuudistus.fi/-/yhdyspinnat-soten-ja-pelastustoimen-uudistuksessa>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hujala, A., Taskinen, H., Oskman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintakanen, J. 2019. Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö. Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (5–6), 592–600. Viitattu 7.9.2022. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138878/YP19056\\_Huajalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138878/YP19056_Huajalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Väitöskirja. Viitattu 12.4.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/233917/HALLINNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 9–19. Viitattu 5.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Kananoja, A. 2017. Kansalaistoiminta osana sosiaalipoliitikkaa. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy, 94–102.

Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M., Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Walden, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 18.9.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Karam, M. Brault, I., Van Durme, T., & Macq, J. 2018. Comparing interprofessional and interorganizational collaboration in healthcare: A systematic review of the qualitative research. International journal of nursing studies 2018:79, 70–83. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2017.11.002

Karttunen, A., Kettunen, A. & Piirainen, K. 2013. Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja C Katsauksia ja aineistoja 31. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.12.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140481/C31%20ISBN%209789524932127%20\(2\).pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140481/C31%20ISBN%209789524932127%20(2).pdf?sequence=4)

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla, 15–46.

Kokko, M. 2021. Kohti uudenlaista opettajuutta: yhteisopettajuus edistämässä opettajien yhteistyötä ja inklusiota kouluissa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 203. Väitöskirja. Viitattu 12.4.2022. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526231433.pdf>

Korazim-Körösy, Y., Mizrahi, T., Bayne-Smith, M. & Garcia, M. 2014. Professional Determinants in Community Collaborations: Interdisciplinary Comparative Perspectives on Roles and Experiences Among Six Disciplines. Journal of community practice 22 (1-2), 229–255. DOI: 10.1080/10705422.2014.901267

Kuntalaki. 10.4.2015/410. Viitattu 28.9.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O1L2P7>

Lalayants, M. 2013. Multidisciplinary Collaboration in Child Protective Clinical Consultations: Perceptions of Best Practices. *Journal of public child welfare* 7 (3), 253–274. DOI: 10.1080/15548732.2013.798245

Lehtonen, P. 2014. Koulutuksen järjestäjien ja työelämäedustajien yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla. Tapaustutkimukseen pohjautuva substantiivinen teoria. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1926. Väitöskirja. Viitattu 12.4.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95226/978-951-44-9430-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäki-Kulmala, A. 2013. Kohti kuntouttavaa sosiaalityötä. *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (2), 217–218. Viitattu 12.4.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110415/maki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Meklin, P. 2015. Sote-uudistus – mistä uudistuksen hyödyt syntyvät? arttU2-tutkimusohjelman JULKAISUSARJA nro 3/2015. Helsinki: Kuntaliitto.

Mikkelin kriisikeskus. n.d. MIELI Etelä-Savon mielenterveys ry. Verkkosivu. Viitattu 30.1.2022. <https://www.mielenterveysseurat.fi/mikkeli/>

Mönkkönen, K., Kekoni, T., Jaakola, A-M., Profiam Sosiaalipalvelut Oy:n henkilöstö & Pehkonen, A. 2019a. Kohti monitoimijaista kehittämistä. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö. Vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus, 112–148.

Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. 2019b. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö. Vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus, 47–88.

Okato, A., Hashimoto, T., Tanaka, M., Saito, N., Endo, M., Okayama, J., Ichihara, A., Eshima, S., Handa, S., Senda, M., Sato, Y., Watanabe, H., Nakazato, M. & Iyo, M. 2020. Inter-agency collaboration factors affecting multidisciplinary workers' ability to identify child maltreatment. *BMC research notes* 13 (1), 2–7. DOI: 10.1186/s13104-020-05162-7

Peltosalmi, J., Eronen, A., Haikari, J., Laukkarinen, M., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. 2020. Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 27.12.2022. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 99–112. Viitattu 5.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Pärnä K. 2012. Kehittävä moniammatillinen työ prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. *Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta*. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja sarja C osa 341. Väitöskirja. Viitattu 13.4.2022.

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtio-neuvoston julkaisuja 2019:31. Viitattu 11.1.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saikku, P., Rajavaara, M. & Seppälä, U. 2017. Monialainen yhteistyö paikallisessa työllisyyden hallinnassa. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 7:2017. Helsinki: Kela. Viitattu 13.4.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/229018/Raportteja7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saikku, P. 2018. Hallinnan rajoilla. Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistymisen edistämiseksi. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2018:74. Väitöskirja. Viitattu 12.4.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/233917/HALLINNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu 44. Viitattu 4.2.2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>

Saukkonen, K. 2016. Kun elämä koettelee, olemme läsnä ja tukena 24/7. Sosiaali- ja kriisipäivystyksen toimintamalli Etelä-Savossa – kohti palvelevaa ja yhteisvastuullista toimintatapaa. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä. Esso-hanke.

Schmid, H. & Almog-Bar, M. 2019. The Critical Role of the Initial Stages of Cross-Sector Partnerships and Their Implications for Partnerships' Outcomes. *Voluntas* 31 (2), 286–300.

Schwarz, B., Neuderth, S., Gutenbrunner, C. & Bethge, M. 2015. Multiprofessional teamwork in work-related medical rehabilitation for patients with chronic musculoskeletal disorders. *Journal of rehabilitation medicine* 47 (1), 58–65. DOI: 10.2340/16501977-1893

Simons, M., Goossensen, A. & Nies, H. 2022. Interventions fostering interdisciplinary and inter-organizational collaboration in health and social care; an integrative literature review. *Journal of interprofessional education & practice* 28, 1–8. DOI: 10.1016/j.xjep.2022.100515

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. n.d. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivu. Viitattu 30.1.2022. <https://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. n.d. Kunnat. Verkkosivu. Viitattu 31.1.2022. <https://stm.fi/kunnat>

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 21.9.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. 2017. Sote-järjestöt Suomessa II: Järjestöt palveluntuottajina ja kumppaneina kunnissa. YouTube-video. Julkaisija SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry 21.11.2017. Viitattu 27.9.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=dJ6G0lwZpig>

Soteuudistus. n.d. Mikä on hyvinvointialue. Verkkosivu. Viitattu 27.9.2022. <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>

Särkelä, R. 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö eri näkökulmista. Teoksessa Häkkinen, K. & Tourula, M. (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 7–21.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 3.1.2023. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Terveystuottolaki 30.12.2010/1326. Viitattu 21.9.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Thomas, J., Pollard, K. C. & Sellman, D. 2014. Interprofessional working in health and social care. Toinen painos. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tiilikka, T., Majasaari, H. & Saarikoski, S. 2018. Tavoitteena monialainen ja moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Tiilikka, T., Majasaari, H. & Saarikoski, S. (toim.) Yhteistyössä toimien: Käsityksiä monialaisuudesta ja moniammatillisuudesta sosiaali- ja terveysalalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 136, 7–9.

Tukea ja apua Etelä-Savossa. n.d. MIELI Etelä-Savon mielenterveys ry. Verkkosivu. Viitattu 30.1.2022. <https://www.mielenterveysseurat.fi/mikkeli/kriisikeskus/>

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:3. Viitattu 30.1.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162004/STM\\_2020\\_3\\_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162004/STM_2020_3_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma. n.d. Valtioneuvosto. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Verkkosivu. Viitattu 30.1.2022. <https://soteuudistus.fi/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 5.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Tuulari, S. & Kempainen, T. 2022. Yhteistyön rakenteet sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännössä ja käytännöissä. Helsinki: Edita Publishing oy. Viitattu

12.4.2022. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=5cdd218b-740b-4224-b6d6-36ac2083018b>

Tynkkynen, L-K. 2013. Towards Partnership? Studies on public-private collaboration in health and elderly care services in Finland. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.4.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67969/978-951-44-9023-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uudistus lyhyesti. n.d. Valtioneuvosto. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Verkkosivu. Viitattu 30.1.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Valtioneuvosto. 2021. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:27. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 12.4.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163021/VN\\_2021\\_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163021/VN_2021_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vanhanen, S. 2020. Monialainen yhteistyö kotouttamisessa – näkökulmana poliisin työ. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. JYU Dissertations 214. Väitöskirja. Viitattu 15.4.2022. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70415/978-951-39-8140-2\\_vaitos28082020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70415/978-951-39-8140-2_vaitos28082020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 3.1.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.e-library.com/book/9789523701731>

World economic forum. 2020. The future of jobs report 2020. Viitattu 20.4.2022. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

Yrjönkoski, K. 2019. Effectuation as a Framework for Organizational Partnership Building. Making a structure from apparently unstructured behaviour. Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampere University Dissertation 178. Väitöskirja. Viitattu 27.12.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118106/978-952-03-1359-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Zitting, J., Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2018. Kunta-alan osaaminen tulevaisuudessa – tavoitteita ja mahdollisuuksia. Focus localis 46 (3), 51–68.

## LIITTEET

Liite 1. Avoimen kyselyn ja teemahaastattelun kysymykset

1 (2)

### AVOIMEN KYSELYN KYSYMYKSET:

Mieti seuraavia kysymyksiä oman työsi ja työtehtäviesi kautta

1. Kerro, miten kumppanuussopimukseen perustuva monitoimijainen yhteistyö näkyy työssäsi ja millainen merkitys sillä on.
2. Millaista hyötyä koet monitoimijaisesta yhteistyöstä olevan työntekijöille ja asiakkaille?
3. Millaiset tekijät ovat oleellisia onnistuneen ja toimivan monitoimijaisen yhteistyön takaamiseksi?
4. Millaisia konkreettisia haasteita monitoimijaisessa yhteistyössä esiintyy? Miten haasteet näyttäytyvät ja millaisia ratkaisuja näet näihin haasteisiin?
5. Muuta, mitä haluat lisäksi sanoa monitoimijaisesta yhteistyöstä työhösi liittyen?

(jatkuu)



## TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET:

1. Millä tavalla kumppanuussopimukseen perustuvaa monitoimijaista yhteistyötä
  - A) johdetaan
  - B) kehitetään
  - C) arvioidaan?
2. Millaisia haasteita tai erityispiirteitä tulee huomioida johtamisessa?
3. Miten yhteistyön vastuut jakautuvat?
4. Miten huomioidaan tiedonkulku organisaatioiden välillä?
5. Miten koet työntekijöiden vaihtuvuuden ja resurssien riittävyyden vaikuttavan yhteistyöhön?
6. Miten ajattelet kumppanuussopimukseen perustuvan yhteistyön eroavan yhteistyöstä, jota ei tehdä sopimukseen perustuen?
7. Miten sote-uudistus tulee vaikuttamaan yhteistyöhön?

## Liite 2. Saatekirje.

Saatekirje

Hyvät Mikkelin kriisikeskuksen ja ESSOTEn monitoimijapäivystyksen työntekijät!

Me olemme Hanna-Leena ja Katja, sosionomi (YAMK) -opiskelijoita. Teemme opinnäytetyönämme tutkimusta kumppanuussopimukseen liittyen monitoimijaisen yhteistyön merkityksestä palvelurakenteen muutoksessa. Tarkastelemme aihetta erityisesti yhteistyön ja vuorovaiikutuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tilaaja on MIELI Etelä-Savon mielenterveys ry / Mikkelin kriisikeskus ja Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymä.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa tietoa kumppanuussopimukseen perustuvan monitoimijaisen yhteistyön hyödyistä, haasteista ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyöstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveystyöpalveluiden yhdyspinoilla tapahtuvan yhteistyön kehittämisessä.

Keräämme tutkimusaineistoa sekä sähköisellä avoimella kyselyllä että haastattelemalla. Sähköinen avoin kysely on suunnattu työntekijöille. Toivomme, että varaat riittävästi aikaa ja rauhallisen tilan, jotta voit vastata kattavasti avoimeen kyselyyn. Tarvittaessa teemme täydentäviä haastatteluja samaan aiheeseen liittyen. Esihenkilöiden toivomme osallistuvan haastatteluun.

Avoimeen kyselyyn vastaaminen ja / tai haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonymisti. Vastaukset käsitellään luottamuksella eikä yksittäisistä vastauksista voi päätellä henkilöllisyyttäsi. Kerättyä tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tässä kyseisessä opinnäytetyössä ja tutkimusmateriaali tuhoetaan asianmukaisesti opinnäytetyöprosessin valmistuttua.

Tutkimus valmistuu marraskuussa 2022, jonka jälkeen se julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Sinun vastauksesi on tutkimuksemme kannalta merkityksellinen. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen. Vastaamme mieluusti mahdollisesti heränneisiin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Hanna-Leena Leinonen

[hanna-leena.leinonen@xxxxx.fi](mailto:hanna-leena.leinonen@xxxxx.fi)

Sosionomi (YAMK) -opiskelija

LAB Ammattikorkeakoulu

Katja Savolainen

[katja.savolainen@xxxxx.fi](mailto:katja.savolainen@xxxxx.fi)

Sosionomi (YAMK) -opiskelija

Tampereen ammattikorkeakoulu

## Liite 3. Opinnäytetyön tutkimusaineiston sisällönanalyysi.

1 (13)

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Asiakas saa tarvitsemansa akuutit Sote palvelut yhdellä käynnillä ja ohjauksen oikean palvelun piiriin.	Asiakas saa tarvitsemansa palvelut sujuvasti	Apu vastaa asiakkaan tarpeisiin	Yhteistyön hyödyt asiakkaalle	Yhteistyöstä koettut hyödyt
Merkitys on suuri sillä asiakas saa avun nopeasti	Asiakas saa avun nopeasti			
Asiakkaan kannalta merkityksellistä on, että hän pääsee tarpeen mukaisen avun piiriin oikea-aikaisesti.	Asiakas saa avun oikea-aikaisesti			
Asiakas saa tarvitsemansa avun.	Asiakas saa tarvitsemansa avun			
Kun on tämmöinen tilanne jossa se oma toimintakyky on jotenkin heikompi tai oikein tiedä mistä apua saada, ni on tämmöistä ohjausta, neuvontaa, kannetaan siirtymästä huolta eli että miten niinku asiakas ohjautuu täs kokonaisuudessa ilman että pitää soittaa kahteen tai kolmeen eri paikkaan, eli kun sä tuut niinku asioimaan kumpaan vaan.	Asiakas saa ohjausta ja neuvontaa			
Kriisissä olevat asiakkaat tulevat kuuluksi ja tuetuksi mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti.	Asiakas tulee kuulluksi ja tuetuksi			
Asiakkaat ohjataan saamaan seudun ammattitaitoisinta kriisiapua eli konkreettinen hyöty kriisissä selviytymiseksi.	Asiakas saa ammattitaitoista apua			
Monitoimijainen yhteistyö tarkoittaa myös sitä, että apua on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisesti.	Asiakas saa apua kokonaisvaltaisesti	Avun saavutettavuus		
Asiakas saa avun yhdeltä luukulta mikä vähentää asiakkaan siirtämistä palvelusta toiseen.	Asiakas saa avun yhdellä yhteydenotolla			
Asiakkaalle palvelut löytyvät yhdestä tai kahdesta toimipisteestä.	Palvelut tarjotaan 1–2 toimipisteeltä	Avun saamisen esteettömyys		
Kriisikeskuksessa voidaan kohdata asiakas ihan anonymisti eli että ei tarvita niin sanottua virallista puolta.	Asiakas voidaan kohdata anonymisti			
Sopimusten perusteena oli että tämä palvelu johon kuntalaiset voi hakeutua itsenäisesti on maksutonta kuntalaisille niissä elämän kriiseissä mitä he kohtaa.	Palvelu on asiakkaalle maksutonta			

(jatkuu)

2(13)

Asiakkaat saavat "ehjän" palveluketjun, ensiavullinen kriisiapu jatkuu yhtenäisenä kriisityöskentelynä, vaikka sen tarjoaa eri tuottajat.	Eri tuottajat tarjoavat yhtenäisen palveluketjun	Selkeä avun polku	
Saattaen vaihtaa ohjaamme asiakasta sokrin / akuuttiryhmän puoleen tilanteissa, joissa kriisiapu ei yksin riitä.	Asiakas ohjataan tarvitsemaansa palveluun		
Sujuva ja joustava yhteistyö mahdollistaa asiakkaan kannalta mahdollisimman selkeän avun polun; kokemuksen siitä että apua on saatavilla silloin kun sitä tarvitsee.	Avun polku on selkeä		
Asiakas ei välttämättä jaksa/pysty/kykene/osaa hakeutua myöhemminkään kriisiavun piiriin (vaikka tarvetta olisi). Asiakkaalle tieto, että hän saa jatkoapua pian kriisikeskuksesta, on myös helpottavaa.	Asiakkaan jatkoavusta huolehditaan	Avun jatkuvuuden varmistaminen	
Näissä tilanteissa teemme niin, että sosiaali- ja kriisipäivystyksessä kannatellaan asiakasta yleensä puhelimitse, kunnes siirto voi tapahtua.	Asiakasta kannatellaan avun nivelvaiheessa		
Jos joku kieltäytyy esimerkiksi kriisiavusta niin ne vielä soittelee tietyn aikajaksottelun perään heille, että et niinku ei, yritetään sitä että kukaan ei tipu tähän väliin tai jää ilman sitä apua. H3	Asiakkaan avun tarvetta varmistetaan		
Asiakasohjaus on tiivistä. Ohjaukset tulevat nopeasti ja sujuvasti.	Asiakasohjaus on sujuvaa	Yhteinen näkemys asiakkaiden ohjauksesta	
Mahdollinen jatkotyöskentely on asiakkaalle helppo tarjota mm Mikkelin kriisikeskukseen.	Asiakasohjaus on helppoa		
Työntekijät sekä kriisikeskuksella että sosiaali- ja kriisipäivystyksessä tietävät minne asiakkaat ohjataan.	Asiakasohjaus on selkeää		
Työntekijä voi helposti ohjata asiakkaita oikean avun piiriin sillä tiivis yhteistyö takaa sen, että jokainen tietää toistensa palveluista.	Työntekijät tuntevat toistensa palvelut		
On huojentavaa tietää, että kun asiakas on saanut ns. ensikriisiavun, voi hänet ohjata sen jälkeen kriisikeskukseen.	Luottamus, että asiakas saa avun		
Oman jaksamisen tukemiseksi erityisen tunteita kuohuttavassa tilanteessa (henkirikos) on saatu kriisikeskuksesta.	Työntekijät saavat tukea toisiltaan	Työntekijöiden toisiltaan saama tuki	
Toisinaan pyydämme konsultaatiota asiakastilanteissa.	Mahdollisuus konsultaatioon		

3(13)

Tai sitten et jos me konsultoidaan ihan sitten niinku joissakin asioissa, niin sitten se on tietenkin nimetöntä.	Mahdollisuus nimettömään konsultaatioon			
Työntekijöille se antaa mahdollisuuden työskennellä yhdessä haastavissa tilanteissa, mahdollisuuden konsultaatioon ja yhdessä pohtimiseen sekä purkuun.	Haastavissa tilanteissa on mahdollista työskennellä yhdessä			
Työntekijät voivat hyödyntää toisiaan työpareina. Tukee omaa työssä jaksamista myös.	Työpareina työskentely tukee omaa työssäjaksamista			
Sit sen lisäksi ollaan tehty sellaisia tapaamisia, että on ollut joku yhteinen asiakaskeissi esimerkiksi, niin me ollaan tehty yhteisiä purkuja.	Mahdollisuus yhteiseen asiakastilanteiden purkuun			
Ja sitten taas toisaalta niinku ajattelen, että Kriisikeskuksesta sitten tulee sitä nimenomaan sitä kriisityön osaamista tähän viranomaistyöhön ja Essoten työntekijöiden siihen arkeen, koska eihän kaikilla välttämättä ole semmoista pitkää kriisityön koulutusta, niin kyllähän se taas niin kuin helpottaa sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöiden työtä paljon kuin he voi luottaa, että sen avun saa Kriisikeskuksen puolelta.	Toisen ammattitaidon hyödyntäminen			
Se [yhteistyö] vaikuttaa myös oman työn sujuvuuteen.	Yhteistyö sujuvoittaa omaa työtä	Monitoimisuuden hyödyntäminen		
Työntekijä voi rauhassa jättää asiakkaan jatkon kriisikeskuksen hoidettavaksi ja siirtyä seuraavaan tehtävään.	Yhteistyössä oma rooli on selkeä			
Hyvää on ollut myös se, että vaihtuvuutta on ollut vähän työntekijöiden keskuudessa ja olemme tulleet toisillemme tutuiksi.	Työntekijät ovat toisilleen tuttuja			
Työntekijöiden asiantuntijuus omassa työssään avainasemassa.	Asiantuntijuuden merkityksellisyys			

4(13)

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Että miten nivoutuu julkinen ja järjestötoimijoita yhteen että homma sujuu, se vaatii kirjallisen sopimuksen jossa kuvataan sitä, että mitä kukin tekee. Ei ole tarkoitus vyöryttää järjestölle sitä mitä julkisen pitää tehdä ja sitten järjestö ei vyörytä myöskään niitä mitä järjestölle kuuluu.	Kirjallinen sopimus määrittää työnjaon	Sopimus luo rakenteen yhteistyölle	Kumppanuussopimuksen merkitys yhteistyölle	Kumppanuussopimuksen merkitys yhteiselle toiminnalle
Mistä on sopimus tehty niin s sen mukaisesti myöskin toimitaan ja että sillä tavalla mielestäni tässä on ihan selkeänä molempien vastuu.	Sopimus määrittää vastuut			
Tällä sopimuksella sovitaan näistä ja näistä asioista että mitä se niinku pitää sisällensä ja mihin se perustuu että se on siellä kirjattuna.	Sopimus määrittää yhteistyön sisällön			
Sopimus tuo sit selkeyttä, et siinä on määritelty kummankin vastuut ja rajapinnat.	Sopimus selkeyttää toimintaa			
Ja se että miten tehdään yhdessä ja sopimukseen ja työnjako perustuu ennen kuin julkinen ja järjestö, että miten me voidaan ohjata.	Julkisen ja järjestötoimijan yhteistyö perustuu sopimukseen			
Meillä on tavallaan niinku palvelutakuu myöskin asiakkaalle päin, niin ei sitä voi tehdä ku vaan sopimuksen perusteella.	Sopimus mahdollistaa palvelutakuun asiakkaille			
Mut että on selkeä sopimus mitä tehdään, kuka tekee ja semmoinen niinku vahva luottamus taustalla.	Sopimus mahdollistaa luottamuksen toimijoiden välillä			
Kun meillä on tämä kumppanuussopimus, niin mielestäni se myöskin takaa sen että puolin ja toisin on vastuu siitä, että toimitaan sopimuksen mukaisesti. Mistä on sopimus tehty niin sen mukaisesti myöskin toimitaan ja mielestäni tässä on ihan selkeänä molempien vastuu.	Toimitaan sovitun mukaisesti			
Sopimus antaa ryhtiä ja selkeyttä toimijoille.	Sopimus antaa ryhtiä			
Sosiaali- ja kriisipäivystyksessä tehdään viranomaistyötä, että tämä nyt ainakin on semmoinen ero ja semmoinen ehkä että aina pitää muistaa se, että tämä tässä on tämmöinen niinku virallinen puoli tässä.	Julkisella toimijalla on viranomaisrooli	Sopimus selkiyttää yhteistyön roolit ja yhdyspinnat		
Alusta lähtien ollut aika selkeä, että yhdessä ja tehdään työtä ja sitten se on niin kun molemmilla on se oma roolinsa siinä asiakkaan kohtaamisessa ja niissä tilanteissa, että en sitä sillä tavalla nää tuota minään isona haasteena.	Yhteistyössä molemmilla on omat roolit			
Mutta jos miettii sitten sosiaali- ja kriisipäivystäjän roolia, niin se, että heidän tehtävä on hoitaa ne mitä laki sanoo ja päättää niistä palveluista tai niistä etuuksista mitä henkilölle täst näissä tilanteissa kuuluu ja huolehtia siitä kokonaisuudesta niin kuin mitä sieltä sosiaalihuoli+A15+3:13+1:61	Julkisella toimijalla on lainsäädäntöön perustuvia tehtäviä			

5(13)

Nää tämmöset debriefingit että tämmöset niinku tämmöiseen jonkun trauman tai jonkun muun tämmöiset läpikäymiset [...] niin ne on sit järjestötoimijan ja ne tukikeskustelut.	Järjestötoimijalla on omat tehtävänsä			
Että erillisiä organisaatiot kuitenkin, että meillä on yhteistyöstä sopimus, mutta että tunnistaa se mikä on se yhteinen ja niinku sanoittaa se ja sopimukseen kirjata. Mut että ymmärtää se, että molemmilla on erillisrahoitus, erilliset tehtävät, mut sitten meillä on yhdyspinnassa tietyt asiat jotka on sovittu.	Yhdyspintojen tunnistaminen on tärkeää			
Ja eli juuri näissä sopimuksissa on että Kriisikeskus niin kuin täydentää sitä niin kun Essoten tuottamaa palvelua.	Järjestö täydentää julkisen palveluita	Yhteistyö mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön		
Tämä on lähtenyt julkisen ja järjestön yhteistyöstä ja ajatuksena että järjestö tuottaa lisäarvoa julkisen palvelun rinnalle tai sen ohessa.	Järjestö tuottaa lisäarvoa julkisen palvelun rinnalla			
Kriisikeskus tuo tullessaan sen vertaisryhmätoiminnan ja tämmöisen pitempikestoisen tuen, sen julkisen toimijan ja palvelun rinnalla.	Järjestö tarjoaa pitkäkestoista tukea			
Tämän tyyppisiä jo olemassa olevia palvelu- ja tukirakennetta kansalaisille ja kuntalaisille, jota ei ole järkevää julkisen lähteä kilpailemaan tai rakentamaan semmoista järjestelmää rinnalle vaan että hyödynnetään jo se olemassa oleva. Kummallakin puolella on tiukka talous myöskin että sitä kannattaa ihan katotaan myöskin ne hyödyt molemmin puolin.	Hyödynnetään olemassa olevia palvelu- ja tukirakenteita			
Ja kun tää on vähän tämmöinen "osta 2 saat 7" -malli [...] että sitten sillä pienellä panostuksella mitä hyvinvointialue laittais nii sitten saisi kuitenkin aika paljon kriisityötä käyttöönsä.	Yhteistyöstä saadaan taloudellista hyötyä			
Siinä on se haavoittuvuus ja sitoutuminen puolin ja toisin on huonompaa jos siitä ei ole sovittu ihan paperilla.	Ilman sopimusta yhteistyöhön sitoutuminen olisi huonompaa	Arviointi yhteistyöstä ilman kumppanuussopimusta		
Semmoista palveluprosessia ei voidakaan kyl sopia, jos ei ole sopimusta.	Ilman sopimusta ei voida sopia palveluprosessia			
Se on ehkä semmoista kevyempää tukea, tai niin kuin ehkä sattumanvaraisempaa.	Ilman sopimusta yhteistyö olisi sattumanvaraisempaa			
Jos ei sitä olisi sopimuksella määriteltä, niin se varmaan olisi enempi sellaista epämääräistä tai sattumanvaraista.	Ilman sopimusta yhteistyö olisi epämääräistä			

6(13)

Ja se ei olisi siinä johtamisen rakenteissa ja kulttuurissa.	Ilman sopimusta yhteistyötä olisi haastava johtaa			
Kyllä me ollaan tätä nyt paljon mietitty tässä, kun tämä hyvinvointialuekin tulee, koska toinen vaihtoehtohan on varmasti se, että Essotella olisi itsellä sitten ne kriisiyöntekijät.	Ilman sopimusta palvelu tuotettaisiin itse			
Mutta sehän olisi paljon satunnaisempaa ja sehän jäisi ehkä enemmän asiakkaan vastuulle. Mehän tuodaan hyvin tiiviisti esille heti alusta lähtien, että ovat kumppaneita tässä.	Ilman sopimusta vastuu olisi asiakkaalla			
Mutta kyllähän se muuttaisi ja varmaan vähenisi ehkä se yhteistyö jos ei tämmöistä kumppanuussopimusta olisi.	Ilman sopimusta yhteistyö vähenisi			
Et meillä on tämmöinen sopimus ja me toimitaan, meillä on sovitut tämmöiset toimintatavat et meidän niinku vastuut ihmisten perehdytyksen osalta.	Sopimukseen perustuva toimintatapa on osa perehdytystä	Kumppanuussopimus johtamisen välineenä	Kumppanuussopimuksen merkitys johtamiselle	
Kumppanuudesta tehdään sopimukset ja tämä sopimusneuvottelu on toki niin kun tärkeä osa sitä johtamistakin elikkä molemmat osapuolet sillä tavalla niin kuin varmistaa sen toiminnan sisällön ja toimivuuden ja tietysti nää tämmöiset laillisuusasiat.	Sopimus mahdollistaa yhteistyön johtamisen			
Se on myöskin semmoista johtamisen välinettä, varmistetaan tietyn väliajoin, että toiminta on sen sopimuksen mukaista.	Sopimuksen mukaisen toiminnan varmistaminen on osa yhteistyön johtamista			
Se pitää olla hyvin aukikirjoitettu ja läpinäkyvä ja yhdessä käyty, et siitä ei tarvitse olla eri mieltä.	Sopimuksen tulee olla riittävä tarkka			
Jos jotain epäselvyyttä tulee se asia pitää hoitaa aika nopeasti päiväjärjestykseen, ettei tule niitä jotain väärää tulkintoja tai jotain epäjohtamukaisuusia siihen toimintaan.	Sopimuksessa olevat epäselvyydet tulee oikaista			
Kumppanuussopimus-sanaa käytetään siis sellaisist sopimuksista, jossa niin kun sovitaan selkeästi tehtävänjaoista ja yhteistyörakenteesta.	Kumppanuussopimus sisältää tehtäväjaon ja yhteistyörakenteen			
Se ei ole niin haavoittuvainen kun henkilöstö vaihtuu tai vastuuhenkilöt vaihtuvat.	Sopimus turvaa yhteistyön jatkuvuuden			



7(13)

No sitä johdetaan varmaan vähän tällelele kaksinaisesti että Kriisikeskuksessa tietenk Kriisikeskuksen johtamistavoin ja -menetelmin ja sitten Essotella sosiaali- ja kriisipäivystyksen rakenteen mukaisesti.	Johdetaan erillisinä organisaatioina	Kumppanuussopimukseen perustuvan monitoimijaisen yhteistyön johtamisen erityispiirteet	
Mutta että nyt kun lähdetään hyvinvointi alueelle ja toivottavasti tämä malli jatkuu siellä. Siitä hän ei ole vielä mitään päätöksiä tehty. Niin toivo jotenkin että tää työ työmalli siirtyisi sinne hyvin ja siinä tapahtuu, tarvitaan sitä johtamista molemmissa päissä [...] niinku aina kun tehdään uutta rakennetta niin siinä pitää olla jotenkin hirmu tietoinen.	Johtamisen merkitys muuoksessa		
Et vähän niinku molemmista päistä varmaan huolehdittu siitä, että tavataan yhdessä ja mietitään yhdessä ja sekä niinku johtamisen tasolla että siellä arjen tasolla.	Toiminnasta keskustellaan monitasoisesti		
Mun mielestä se vaan niinku et se että ihmiset vaihtuu niin se vaikuttaa jos ei niinku toiminnat ole menneet siihen toimintakulttuuriin. Että sehän on yksi prosessinsa kanssa, että tietyt asiat menee siihen toimintakulttuuriin ja se siirtyy on siinä tekemässä sitä kuka hyvänsä.	Sopimus mahdollistaa yhteistyön juurruttamisen osaksi toimintakulttuuria		
Kumpikin johtaa sitä omaa organisaatiota, mut johtaa niinku yhteisen näkemyksen perusteella että mitä tässä tehdään.	Yhdyspinnoilla tapahtuvaa toimintaa johdetaan yhteisen näkemyksen mukaisesti		
Mikä on se yhdyspinta, niin sen näkemisessä, tunnistamisessa on [esihenkilöt] ammattilaisten osalta avainasemassa, että tämä vaatii vuoropuhelua ja jatkuvaa keskustelua.	Yhdyspinnoilla tapahtuvan toiminnan tunnistaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua		
Se ei ole niin henkilösidoonasta vaan että kun työskentelet tässä tehtävässä tai tässä virassa ja sinun tehtäviisi kuuluu tämän perustehtävän lisäksi myöskin tämä yhteistyötehtävä näissä ja näissä asioissa ja se ei ole semmoinen henkilökemiakaan kysymys, että mä nyt tykkään tehdä tuon kanssa töissä tai tuon kanssa mä nyt en tykkää, vaan että kun sä teet tätä työtä niin silloin sä olet tässä mukana.	Yhteistyö on osa työtehtäviä		
Kun me aina arvioidaan sitä että mitä on tehty [...] me käydään aina etukäteen siis edellisen vuoden puolella sitä että mitä he on suunnitellut, mitä he lähtee viemään eteenpäin ja mitä mieltä te olette. [...] Eli me suunnitellaan myöskin yhdessä, että mitä me voidaan tällä alueella tehdä yhdessä ja ketä mitä muita järjestöjä tulisi olla tai mitä muita julkisia toimijoita tulis tässä olla. Eli me suunnitellaan et mitä tehdään.	Toimintaa arvioidaan ja suunnitellaan yhdessä	Yhteistä toimintaa arvioidaan kumppanuussopimuksen puitteissa	Kumppanuussopimuksen merkitys arvioinnille ja kehittämiselle
Me [esihenkilöt] ollaan nää kaikki vuodet tavattu säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa ja puhuttu siitä mallista ja arvioitu vähän sitä ja tarkennettu jotain asioita tai puhuttu rahasta.	Esihenkilöt arvioivat toimintaa säännöllisesti		
On pidetty yhteisiä arviointipalavereita ja myöskin niinku rahoittajakin vaatii sitä arviointia	Arviointipalavereita pidetään yhdessä		
Sitten ihan tämä niin kun käytännön palautteet ja asiakkailta tulleita palautteita niin sitten viestitellään puolin ja toisin että minkälaisia kokemuksia asiakkailla toimintoista on.	Asiakaskokemuksista keskustellaan yhdessä		
Mutta sitten tähän näihin sopimuksiin liittyy myöskin sitten ihan näitä seurantalavereita.	Seurantalaverit osa sopimuksellista yhteistyötä		
Kun tämä mallihan on aika ainutlaatuinen, että tässä julkinen ja järjestö tekee tosi rintarinnan työtä, että mikä se asiakkaan kokemus siitä yhtenäisestä hoitopolusta on ja jotenkin se minun arveluni on, että se on aika hyvä, mutta sitä ei ole mitenkään todennettu.	Asiakkaan kokemusta toimijoiden mahdollistamasta avun polusta ei ole todennettu		

8(13)

Jotain kehitettävää jos on tullut niinku jotakin asioita mitä olisi hyvä miettiä, että voidaanko me tehdä yhdessä.	Toimintaa kehitetään yhdessä	Yhteistä toimintaa kehitetään kumppanuussopimuksen puitteissa		
Eli meillä on myöskin tämmöistä koulutuksellista yhteistyötä tässä kumppanuussopimuksessa.	Kumppanuussopimus mahdollistaa osaamisen kehittämisen			
Mut et me ollaan toimittu jo niin pitkään, et tää on niin kun niin vakiintunutta, et meidän ei tarvii niinku säätää semmoisesta simppeleistä asioista. Että ehkä tosiaan, että lähdetäänkö me kehittämään jotain isompaa niinku mallia yhdessä niin sen tyypisistä asioista me tällä hetkellä niinku enempi sovitaan ettei enää se on jotenkin semmoiset niin kun arjen tai viikoittaiset asiat.	Toiminnan vakiinnuttua keskitytään kehittämään ja linjaamaan isompia kokonaisuuksia			
Yhteistyö on rautaa ja sitä tarvitsee kehittää koko ajan	Yhteistyötä tulee kehittää koko ajan			
Kehitetty sitä silleen, että me ollaan tavattu säännöllisesti työryhminä.	Työryhmät tapaavat säännöllisesti			
Mitä meidän on toistemme tavoitteista, strategiasta, myöskin taloudesta syytä tietää, koska me käymme myös neuvottelua siitä vuosittaisesta toiminta-avustuksesta Kriisikeskukselle joka tähän kumppanuussopimukseen perustuu ja kyllä siellä on jouduttu välillä leikkaa ihan et on liian tiukka raami.	Tietoisuus yhteistyökumppanin kokonaistilanteesta			
Mutta sitten siihen toimintaan liittyen on tai että jos sitten on jotain niin kun tarvetta muuttaa sitten mahdollisesti jopa sitä sopimusta.	Sopimuksen sisältöä on mahdollista muuttaa			
Se on varmaan semmoinen yksi kehittämisen kohde että miten sitä tiedonkulkua tai että miten me muistetaan aina tiedottaa toisillemme ja itsellemekin. Tähän asti se on tuntunut, että siinä ei ole hirveän isoja pulmia ollut, mutta se on varmaan semmoinen asia, mihin pitää kiinnittää huomiota. Sitten kun lähdetään tekemään kokonaisuella hyvinvointialueella ja meitä tulee enemmän ja eri toimipisteitä ja eri alueita.	Tiedonkulu on kehittämisen kohde	Toiminnasta kerätään palautetta		
Palautettahan tulee sitten niin kun minun omilta työntekijöiltä, mutta sitten myöskin tulee jonkun verran sieltä [toimijan] puolelta.	Työntekijät antavat palautetta toiminnasta			
No tietenkin me seurataan määriä, määrällisesti sitä koko ajan, että minkä verran niitä ohjauksia tulee, mutta varsinaisesti semmoista laadullista arviointiahan me ei olla tehty.	Toimintaa seurataan määrällisesti			
Vaan että, me tehdään koko ajan sitä, että mehän kerätään asiakaspalautetta paljon. Pääsääntöisesti kaikilta, kaikista asiakkuuksista. Elikkä me kysytään sitä asiakkaan kokee kokemusta siitä muutoksesta, elämäntilanteesta ja toiveikkuudessa.	Toiminnasta kerätään asiakaspalautetta			
Meillä on sellainen niinku aika aukoton asiakaspalauttejärjestelmä, mutta se ei varsinaisesti liity tähän yhteistyöhön vaan niinku kaikkeen meidän asiakastyöhön.	Yhteistyöstä ei asiakaspalautetta			
Mut me saadaan tosi paljon positiivista palautetta, että mä en ole saanut yhtään negatiivista palautetta täst kokonaisuudesta, kun me aloitettiin 2017, että sieltä tulee todella hyviä palautteita. Ja tietenkin sitä palautetta myöskin kerätään ja seurataan siinä tilanteessa, kun henkilöllä on jo siihen voimavarat siinä vaiheessa että sitä pystyy antamaan.	Asiakaspalautteet ovat positiivisia			

9(13)

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Asiakasohjausta jatkotyöskentelyyn kriisikeskukseen tehdään hyvin usein, aina kriisin kohdanneen asiakkaan tilanteessa, jos hän vain siihen suostuu.	Asiakkaan suostuessa hänet ohjataan jatkotyöskentelyyn	Asiakasohjauskäytännöt	Yhteistyön arjen käytäntöjä	Yhteistyön merkitys toiminnalle
Ohjaus toimii molempiin suuntiin. Käytämme asiakasohjausta molempiin suuntiin.	Asiakkaiden ohjaus toimii molempiin suuntiin			
Asiakassiirron kanavat on yhdessä sovittu ja hyväksi havaittu.	Asiakassiirtojen kanavat on sovittu yhdessä			
Aina kysytään asiakkaalta lupa että saammeko olla yhteydessä Kriisikeskukseen ja et niin kun tämä perustuu siihen asiakkaan lupaan, että meidän emme koskaan ilmoita kriisikeskukseen asiakkaan asioita ilman heidän lupaa että sillä tavalla se tiedonkulku myöskin on sitten niinku ihan siihen lupaan perustuvaa.	Asiakasohjaus toteutuu vain asiakkaan luvalla			
Arkihan toimii aika hyvin, asiakkuudet tulee ja ne lähtee meiltä tästä sitten eteenpäin.	Asiakasohjauksen käytänteet ovat toimivat			
Että Essotelta voitaisiin varata esimerkiksi Kriisikeskuksesta niin suoraan aikoja ja että sopia jo näille ihmisille, että miten se jatko, työstäminen tai vertaistuellinen toiminta sitten jatkuu tulevaisuudessa.	Asiakkaalle voidaan varata aika jatkotyöskentelyyn			
Se menee että viranomaistyön sosiaali- ja kriisipäivystyksen kautta menee Kriisikeskuksen toimintaan, harvemmin toisinpäin, mutta tää tapahtuu sujuvasti, tuetusti sen ihmisen sen hetkinen kriisitilanne huomioiden.	Asiakkaat ohjautuvat yleensä sosiaali- ja kriisipäivystyksestä Kriisikeskukseen	Yhteistyön käytäntöjä	Yhteistyön arjen käytäntöjä	
Yhteistyö näkyy arjen asiakastyössä esimerkiksi sosiaali- ja kriisipäivystyksestä tai psykiatrian akuuttityöryhmästä tulneiden asiakasyhteydenottoopyyntöihin vastaamisena.	Yhteistyö näkyy yhteistyökumppanin kontaktoinnissa			
Yhteistyötä tehdään myös niin, että työparina hoidetaan kriisin kohdannutta asiakasta/perhettä ensivaiheessa.	Yhteistyökumppanit voivat toimia työparina			
Välillä on myöskin tällaisia yhteisiä työpajoja ja jatkuvaa semmoista kun vuoropuhelua myöskin ihan siinä kun henkilöstötasolla.	Jatkuvalla vuoropuhelulla luodaan mahdollisuuksia			
Et se ymmärrys toisen tekemisestä ja siitä mitä on sovittu, niin voin sanoa, että se on tosi vahvaa tällä hetkellä.	Ymmärrys toisen toiminnasta ja yhdessä sovitusta on vahvaa	Kokonaisvaltaisen tietoinnasta	Onnistuneelle yhteistyölle merkityksellisiä teki- jöitä	
Kaikki yhteisössä toimivat ovat perillä muiden toimijoiden ammattitaidosta ja toimintatavoista	Toimijat ovat perillä toistensa osaamisesta ja toimintatavoista			
On helppo ohjata, koska yhteisten palavereiden kautta meillä on melko hyvä käsitys toistemme toiminnasta.	Käsitys toisen toiminnasta			
Aito ja oikea tieto siitä, millaista apua asiakas voi saada kussakin paikassa. Tieto toisen tahon toimintatavoista. Tieto siitä, onko ajanvarauskalenterissa ruuhkaa, ja myös siitä, miten nopeasti asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja kuinka nopeasti yleensä aikaa pystyy tarjoamaan	Ajankohtainen tieto toisen toimijan tilanteesta			

10(13)

Joo se on ihan siitä alku perehdytyksestä lähtien. Niin tuodaan se esille ja sitten. Hyvin usein on silleen, että joko työntekijä [...] lähtee niinku tutustumaan siihen ja he kertoo sitten siitä heidän toiminnasta ja tästä yhteistyöstä. Välillä se on myöskin niin, on tuota yhteisiä palavereita. [...] nää työntekijät perehdyttää toinen toistaan [...] että kyllä se [...] ilman muuta kuuluu siihen perehdyttämiseen ja siihen alkuvaiheeseen.	Työntekijät perehdyttävät toinen toisiaan	Tiedon siirtäminen		
Et tieto siirtyy ja se toimintatapa miten täällä meillä alueella toimitaan tai tän järjestön kanssa ja julkisen kanssa yhteistyössä.	Tietoisuus järjestötoimijan ja julkisen toimijan yhteistyöstä			
Tietoa voi siirtää "kansion" avulla, mutta käynti paikan päällä antaa aina kirjoittamatonta lisätietoa ja auttaa asiakasohjauksessa.	Hiljaisen tiedon siirtäminen konkreettisen tutustumisen kautta			
Hyvä perehdytys.	Perehdytyksen merkitys			
Toimiva tiedotus, säännölliset tapaamisen auttavat tiedon siirrossa.	Säännölliset tapaamiset auttavat tiedonsiirrossa			
Riittävästi yhteisiä keskusteluja, riittävä tiedonsiirto, luottamus.	Riittävä tiedonsiirto			
Tärkeäksi [työntekijän] näkökulmasta olen kokenut sen, että työtä tehdään yhdessä ja rinnakkain, hyvässä hengessä ja keskustellen.	Yhteistyö vaatii yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta	Väylät yhteiselle työskentelylle ja keskustelulle		
Yhteinen keskustelu ja pohdinta on näissä todella tärkeää.	Yhteinen keskustelu ja pohdinta			
Työntekijöiden toisensa tuntemus, yhteiset tapaamiset mm. sen varmistamiseksi. Luottamus toisen ammattitaitoon.	Työntekijät oppivat tuntemaan toisensa yhteisissä tapaamisissa			
Se [yhteistyö] vaatii viestinnällistä yhteistyötä ja tuota yhteistä suunnittelua.	Suunnitelmallinen viestintä			
Tiivis, luottamuksellinen yhteistyö, kuten tähänkin asti. Työntekijöiden tutuus toinen toisilleen auttaa myös.	Tiivis ja luottamuksellinen yhteistyö			
Tiimityö ja toisen työn kunnioitus myös avainasemassa.	Tiimityön merkitys			
Ajattelen, että yhteinen ymmärrys ja työnjako auttavat paljon yhteistyön onnistumiseen. Se, että kokemuksia voidaan jakaa säännöllisesti yhdessä avoimesti keskustellen on tärkeää.	Kokemusten jakaminen on tärkeää	Yhteinen näkemys		
Selkeä sopimus, jatkuva yhteydenpito työryhmien välillä, toisen työn kunnioittaminen ja arvostaminen.	Selkeä sopimus			
Luottamus, tavoitettavuus, toisen työn tunteminen, yhteinen näkemys asiakaspalvelusta ja asiakkaiden tilanteesta.	Yhteinen näkemys asiakkaan tilanteesta			
Yhteinen tavoite asiakkaiden auttamiseksi vie myös meitä samaan suuntaan.	Yhteinen tavoite vie samaan suuntaan			
Yhteistyön tekemistä se lähtee semmoiseen mahdollisimman niinku selkeään toimintaan, että me tiedetään mitä kukakin tekee ja me ymmärretään sitä niinku taustaa [...] ymmärretään sitä esimerkiksi [toimijan] toiminnan logiikkaa ja joka on niinku eri tyyppinen kuin [toimijan], jotenkin niinku sitten me tunemme toisemme ja me luotamme toisiimme.	Ymmärretään toisen toiminnan logiikkaa			

11(13)

Riittävät resurssit palveluissa.	Riittävät resurssit	Muuta onnistuneen yhteistyön kannalta merkityksellistä		
Me kyllä pidetään yhteyttä useamminkin kalenterivuoden aikana, mutta niin kun ihan systemaattisesti istutaan, arvioidaan, suunnitellaan niin niitä on kaksi kertaa vuodessa eli keväällä ja syksyllä.	Yhteistyön systemaattinen arviointi			
Esimiestyö kaiken A ja O, siihen kannattaa panostaa.	Johtamisen merkitys			
Yhteinen tekemisen tahto, koska nyt täytyy muistaa se, että tässä myöskin ymmärrys siitä, et me tehdään samoille ihmisille, samoille kuntalaisille samoille loma-asukkailla jotka tällä alueella oleilee, tätä työtä, että et jotenkin semmoinen kuin yhteisen asiakaskunnan taju.	Ymmärrys yhteisestä asiakkaasta			
Monitoimijainen yhteistyö on toimivaa ja yhdessä olemme enemmän.	Yhteistyöllä saavutetaan enemmän	Tyytyväisyys yhteistyöhön		
Kiitollinen hyvästä yhteistyöstä hienojen ammattilaisten kanssa. Motivoi tekemään myös omaa työtä, kun yhteistyö on joustavaa, sujuvaa ja mielekästä!	Yhteistyö motivoi			
Olen erittäin tyytyväinen yhteistyöhömmö.	Yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä			
Mutta toivotaan tietenkin, että me ollaan sitä tämä malli siirtyy sinne hyvinvointialueelle, koska tässä on monta hyvää puolta.	Toivotaan toimivan mallin siirtymistä hyvinvointialueelle	Ajatuksia tulevasta sote-uudistuksesta	Yhteistyö hyvinvointialueella	Hyvinvointi-alueelle siirtyminen
Ja sitten kun sen sosiaali- ja kriisipäivystyksen mallikin on vielä keskeneräinen. Niin me ei tiedetä sitten, että onko meillä esimerkiksi sellainen kumppani siinä vai mihin me asetetaan siinä kumppanuudessa, siihen organisaatioon [hyvinvointialue].	Hyvinvointialueen toimintamalli ei ole vielä selkeä			
Hyvinvointialueella on tehty se malli millä järjestö ja järjestön kanssa ylipäätään tehdään yhteistyötä ja siellä on mahdollista tää avustusperusteinen kumppanuus edelleen.	Hyvinvointialue mahdollistaa järjestöyhteistyön			
...että miten sosiaali- ja kriisipäivystys tulisi hyvinvointialueella niinku toteuttaa. Se ei oo täysin valmis se rakenne julkisen toimijan osalta, mutta että ajatuksena on ollut kyllä, että tämä järjestötoimijan ja julkisen yhteistyö jatkuu.	Ajatuksena on järjestötoimijan ja julkisen toimijan yhteistyön jatkuminen hyvinvointialueella			
Että tässä niinku tavallaan hyvinvointialueella järjestölähtöinen kriisiapu tulisi toteutua aluksi ainakin tältä kahdelta eri kriisikeskuksesta, mutta saman sisältöisenä.	Apu ja tuki tarjotaan samalla sisällöllä ilman paikkakoh- taista eroa	Apu ja tuki		
Uskon, että on ihan hyvä lopputulos tulos, kunhan hyvinvointialueen rakenteet saadaan selkeiksi, niin kyllä järjestölähtöinen auttaminen tulee olemaan siinä mukana aika kiinteästi.	Usko siihen, että järjestön tuottama apu ja tuki tulee olemaan kiinteä osa hyvinvointialueen rakennetta			
...järjestöjen ja julkisen ymmärrys siitä, että ei toimita yksin. Vaan että tämmöisessä vähäväkisessä Suomessa niin me tarvitaan toimijoita ja joilla on yhteiset tavoitteet ja yhteisesti määriteltäjä päämääriä, niin me päästään parempaan lopputulokseen [...] jotenkin semmoinen että yhdessä tekemällä me ollaan enemmän.	Ymmärrys siitä, että yhteistyöllä saavutetaan enemmän	Yhdessä enemmän		

12(13)

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Työntekijöiden vaihtuvuus on suurin haaste. Joo kyllähän se on aina haaste elikkä kyllä niinku meillä ihan jonkun verran on sitä vaihtuvuutta ollut ja totta kai se on aina haaste.	Henkilöstön vaihtuvuus on haaste	Työntekijöiden vaihtuvuus	Työntekijöihin liittyvät haasteet	Haasteita yhteistyössä
Jotenkin mä ajattelen, että se haaste tietenkin siinä, että molemmissa paikoissa kun henkilöstö vaihtuu, että se tavallaan pysyy siellä kulttuurissa tää toimintamalli. Se ei jää ja jää siihen tai tipahda mihinkään ja toistaiseksi on hyvin kulkenutkin varmaa, et se on varmaan se sellainen niinku jatkuvuuden haaste.	Henkilöstön vaihtuvuus haastaa toimintamallin pysyvyyden			
Näiden henkilöstövaihdosten osalta ni se on aina semmoinen kriittinen kohta.	Henkilöstönvaihdot ovat kriittisiä kohtia			
Kun työntekijät vaihtuvat, suhde yhteistyöhön pitää luoda aina uudestaan.	Henkilöstön vaihtuessa tulee suhteet luoda uudelleen	Yhteistyökumppaniin tutustuminen		
Etenkin Essoten puolella on paljon työntekijöitä. Miten heidät kaikki tavoittaa?	Työntekijöiden tavoittaminen voi olla haastavaa	Työntekijöiden tavoitettavuuteen liittyvät haasteet	Tavoitettavuuteen liittyvät haasteet	
Asiakkaiden saavuttaminen voi syystä tai toisesta olla joskus hankalaa - voi olla, että avun polku syystä tai toisesta katkeaa.	Asiakkaiden tavoittamattomuuden seurauksena avun polku saattaa katketa	Asiakkaiden tavoitettavuuteen liittyvät haasteet		
Tiedonkulku voi joskus olla haastavaa.	Tiedonsiirto voi olla haastavaa	Tiedonkulun haasteet		
Tiedon vaihtaminen on aina haaste.	Tietojen vaihtaminen on haaste			
Työryhmien tapaaminen on joskus haasteellista järjestää johtuen sokrin 24/7 työajoista.	Yhteisten tapaamisten järjestäminen on ajoittain haasteellista	Tapaamisten järjestämisen haasteet	Tiedonkulkuun liittyvät haasteet	
Ottaako toinen taho saamansa tiedon käyttöön asiakas- ja potilasohjauksessa?	Saadun tietojen käyttöön ottamisen epävarmuus	Saadun tiedon hyödyntäminen		

13(13)

Näkökulmakysymykset, esim. sos.huolto vs terv.huolto.	Eri alojen edustajilla erilaisia näkemyksiä tilanteista	Näkemyserot	Ammatillisiin näkemuseroihin liittyvät haasteet
Niin että aika isoja ja monia asioita tässä vielä on auki ja on kehitteillä ja toivotaan tietenkin, että saadaan se kumppanuus sinne hyvinvointialueelle, että tämä tuki olisi koko alueen asukkaiden käytettävissä.	Kehitteillä olevat kokonaisuudet luovat epätietoisuutta yhteistyömallin jatkosta	Epävarmuus jatkosta	Muutoskohtiin liittyvät haasteet
Tiedon siirtäminen ja toimintatapojen vakiinnuttaminen vie oman aikansa.	Toimintatapojen vakiinnuttaminen vie aikaa	Muutoskohtiin panostaminen	
Muutoskohdat on ehkä sellaisia, jotka pitää pystyä selättämään.	Muutoskohdat tulee pystyä selättämään		
No resurssit on juuri [...] noi rahat että mikä on [järjestötoimijan] saama rahoitus.	Järjestötoimijan saama rahoitus vaikuttaa toimintaan	Rahoitukseen liittyvät haasteet	Resursseihin liittyvät haasteet
Miten STEA rahoitusperusteet vaihtuu vuosittain tai hallituskausittain ja niillä on isoja merkityksiä.	Rahoitusperusteet muuttuvat vuosittain		
Pienenä synkkänä pilvenä on ollut jonkunlainen epävarmuus, minkä suuruisista rahoitusta kriisikeskus toiminnalleen saa.	Rahoitukseen liittyvä epätietoisuus aiheuttaa epävarmuutta		
Sosiaalityöntekijöitten saatavuus on haasteellinen tällä hetkellä.	Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus on haasteellista	Henkilöstöresursseihin liittyvät haasteet	
Että jos siellä sitä resurssia häviää, niin meiltähän häviää suoraan näitä kriisi työntekijän työpanoksia pois.	Resurssit vaikuttavat henkilökunnan määrään		
[Järjestötoimijalla] on yhtä lailla se, että miten [järjestötoimijan] henkilöstöresurssi, miten [järjestötoimija] vapaaehtoisten resurssi ja miten [järjestötoimija] saa STEA:lta rahoitusta.	Resurssit vaikuttavat toimintaan kokonaisvaltaisesti	Resurssien puutteen liittyvät haasteet	
Riittämättömät resurssit tuovat haasteita siihen, että kuinka suuresti voi käyttää resursseja esimerkiksi isommassa kriisi tilanteissa.	Resurssien määrä vaikuttaa avun määrään		
Sitten myöskin tässä aikaisempina vuosina esimerkiksi kesäaikaan Kriisikeskus oli tietyn ajan kiinni, että sitten oli vaan näitä valtakunnallisia puheluita tai sitten [järjestötoimijalla] oli hyvin supistettu työntekijämäärä keskikesällä ja se koettiin ongelmalliseksi, mutta nythän niin kuin ainakin tänä kesänä ja olikohan jo edellisenäkin niin tämmöistä ei ole ollut.	Resurssit vaikuttavat aukioloaikoihin		
Haasteita on joskus asiakkaiden siirtymisessä Kriisikeskuksen työn ruuhkautumisen takia.	Ruuhkautuminen hidastaa avun saantia		