

JULKAISU

Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi Topo ja Sari Rissanen

KUMPPANUUDELLA KUNTOON
– kuntien ja järjestöjen yhteistyö
iäkkäiden terveyden edistämiseksi

KUMPPANUUDELLA KUNTOON
– kuntien ja järjestöjen yhteistyö
iäkkäiden terveyden edistämisessä

Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere
Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi Topo ja Sari
Rissanen

**KUMPPANUUDELLA KUNTOON
– kuntien ja järjestöjen yhteistyö
iäkkäiden terveyden edistämässä**

**KAKS – Kunnallisalan
kehittämissäätiö**

Kunnallisalan kehittämissäätiön Julkaisu 9
2017

ISBN 978-952-7072-98-1

Sisällys

1 Poikkisektorinen yhteistyö hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kivijalkana ..1	
1.1 Tutkimuskohteena yhteistyö Voimaa vanhuuteen -ohjelman toimeenpanossa.....1	
1.2 Mitä jo tiedetään poikkisektorisesta yhteistyöstä?.....5	
1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset7	
1.4 Tietoa kunnista ryhmähaastatteluilla ja kyselyllä.....9	
2 ”Kyllä me työntekijöinä saadaan niin paljon toisiltamme, kun me annamme” – poikkisektorinen yhteistyö liikuntaryhmien mahdollistajana12	
2.1 ”Se oli ehdoton edellytys” – yhteistyön merkitys.....12	
2.2 ”Samat asiat on vähän niinku plussaa ja miinusta” – yhteistyön karikot ja kannustimet14	
2.2.1 ”Jos vaan raahaudut paikalle, mutta ei kiinnosta, niin se ei paljon auta” – oma innostus ja aktiivisuus kaiken a ja o 14	
2.2.2 ”Että se on tosiaan niinku yhteinen yritys, että yhdessä tehdään” – jaettu vastuu, yhteinen tavoite ja keskitetty koordinointi 19	
2.2.3 ”Täällä on totuttu puhaltamaan yhteen hiileen” – yhteistyön perinne 23	
2.2.4 ”Täytyy olla se johdon tuki, se on se aivan ykkönen” – johdon ja päättäjien tuki ja arvostus 25	
3 ”Voimaa vapaaehtoisista” – liikuntaryhmien toteutus ruohonjuuritasolla28	
3.1 Mistä kumppanit löytyvät?28	
3.2 Tilat, välineet ja tiedotus yhteistyön sisältönä30	
3.3 Kumppanuusverkostoissa viestintää ja ideoita32	
3.4 Tuttava tuuppaa liikkeelle.....36	
4 Poikkisektorisen yhteistyön lyhyt oppimäärä.....38	
4.1 Mikä voi mennä pieleen? – poikkisektorisen yhteistyön sudenkuopat38	
4.2 Kun kaikki sujuu kuin Strömsössä – poikkisektorisen yhteistyön ideaali39	
4.3 Poikkisektorisen yhteistyön tsekkauslista41	
Lähteet42	
LIITE 1. Liikuntaryhmät ja yhteistyö -kysely.....45	

Kirjoittajat

Sanna Laulainen, YTT, toimii sosiaali- ja terveyshallintotieteen yliopistonlehtorina Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksella Itä-Suomen yliopistossa. Kriittisenä johtamistutkijana hän on kiinnostunut sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuudesta toimijuuden, osaamisen, organisaatiokansalaisuuden ja yhteistyön näkökulmista.

Jere Rajaniemi, VTM, toimii tutkijana Ikäinstituutissa. Hän on toiminut asiantuntijana useissa ikääntymistä, iäkkäiden palveluja sekä vanhus- ja seniorityötä tarkastelevissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa.

Erja Rappe, MMT, toimii vanhempana tutkijana Ikäinstituutissa ja dosenttina Helsingin yliopistossa. Hän tutkii terveyden edistämiseen liittyviä tekijöitä, erityisesti hyvinvointia tukevia ympäristöjä, luonnon hyvinvointivaikutuksia ja green care -toimintaa.

Sari Rissanen, YTT, TtL, toimii sosiaalitoimen, erityisesti hyvinvointipalvelujen professorina Itä-Suomen yliopistossa Yhteiskuntatieteiden laitoksella ja yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan dekaanina. Hänen tutkimuksensa on kohdistunut erityisesti vanhuspalveluihin ja niiden organisointiin osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta.

Helena Taskinen, FT, toimii yliopistotutkijana Itä-Suomen yliopistossa Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksella. Hänen tutkimus on kohdistunut erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen integroinnin ja poikkisektorisen yhteistyön kysymyksiin, erityyppisiin organisaatiomuutoksiin ja niiden johtamiseen, myös johtamisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

Päivi Topo, VTT, dosentti, toimii Ikäinstituutin johtajana. Hänen tutkimusaiheitaan ovat ikääntyminen sosiaalisena ilmiönä, terveyden edistäminen sekä ikääntymiseen liittyvät eettiset kysymykset.

1 Poikkisektorinen yhteistyö hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kivijalkana

1.1 Tutkimuskohteena yhteistyö Voimaa vanhuuteen -ohjelman toimeenpanossa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntien tehtävää hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä Voimaa vanhuuteen -terveysliikuntaohjelman avulla. Voimaa vanhuuteen -ohjelma on laaja kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on ikäihmisten toimintakykyä edistävien terveysliikunnan toimintatapojen juurtuminen valtakunnallisesti ja paikallisesti. Ohjelman ydin on poikkisektorinen yhteistyö kunnissa. Ohjelman ensimmäinen vaihe toteutettiin järjestökumppanien kanssa (2005–2009) ja toinen vaihe 38 kohdekunnassa julkisen sektorin ja järjestöjen yhteistyönä (2010–2015). Tässä raportissa kuvattu tutkimus kohdistuu ohjelman toisessa vaiheessa kertyneisiin kokemuksiin poikkisektorisesta yhteistyöstä. Raha-automaattiyhdistys, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö ovat rahoittaneet ohjelmaa ja sitä on koordinoanut Ikäinstituutti.

Terveyden edistämishjelmien laatiminen on helppoa verrattuna niiden toimeenpanon eli implementaation haastavuuteen (Leppo 2013). Terveyden edistämisen suosituksia, politiikkaohjelmia tai niiden toimeenpanosuunnitelmia seurataan kunnissa varsin vaihtelevasti. Usein ne jäävät vaille huomiota tai niiden toteuttaminen on tarkoittanut asiaan liittyvän koulutuksen järjestämistä ilman strategista suunnitelmaa ja olemassa olevien toimintojen arviointia ja uudistamista (Hakkala 2013). Myös erilaiset hyvinvointistrategiat tai väestöryhmäkohtaiset strategiat ovat usein jääneet ylätasen dokumenteiksi ilman eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta (esim. Strandman 2009).

Koska terveystalitiikkaa linjaavien suositusten ja ohjelmien soveltaminen on ollut 2010-luvulla kunnissa varsin harvinaista, on todettu, että erityisesti pienet kunnat tarvitsisivat tukea linjausten paikallisessa käytännön toimeenpanossa (Ståhl ym. 2015). Liikuntaan liittyvien kansallisten suositusten ja ohjelmien käsittely kuntien päätöselimissä on sekin ollut harvinaista (Hakamäki & Ståhl 2016). Valtakunnallisia ei-sitovia suosituksia ja ohjelmia onkin arvosteltu liian kuvaileviksi ”ylätason filosofioiksi” (Hakkala 2013). Tärkeää onkin analysoida tarkasti niitä ohjelmia tai kehittämisprosesseja, joiden myötä kunnat ovat oman arvionsa mukaan onnistuneet terveyden edistämisen toimeenpanossa ja saaneet aikaan toivottuja muutoksia. Tämä tieto on myös erittäin tärkeä kunnille, sillä

sosiaali- ja terveysministeriö (2015) on määritellyt, että myös jatkossa kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vastuu säilyy kunnilla.

Valmisteltavan SOTE- lainsäädännön (2016) mukaan:

7§: Kunnan edistäessä asukkaattensa hyvinvointia kuntalain (410/2015) 1 §:n mukaisesti, sen on seurattava asukkaattensa elinoloja, hyvinvointia ja terveyttä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä alueittain ja väestöryhmittäin. Kuntalaisten hyvinvoinnista ja terveydestä sekä toteutetuista toimenpiteistä on raportoitava kunnanvaltuustolle vuosittain. Lisäksi valtuustolle on kerran valtuustokaudessa valmisteltava hyvinvointikertomus. Kunnan on strategisessa suunnittelussaan asetettava hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi tavoitteet. Lisäksi sen tulee määritellä tavoitteita tukevat toimenpiteet. Päätösten vaikutukset ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen on arvioitava ennakkoon ja otettava huomioon kunnan eri toimialojen päätöksenteossa. Kunnan eri toimialojen on tehtävä yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä [...]

Voimaa vanhuuteen -ohjelma oli tutkimushetkellä toiminut yhdeksän vuotta, ja sitä oli edeltänyt kehittämis- ja koulutushankkeet. Ohjelma on toimeenpannut valtakunnallisia terveyden edistämisen suosituksia ja linjauksia sekä Maailman terveysjärjestön suosituksia soveltamalla niitä toimintakyvyltään heikentyneiden iäkkäiden ihmisten tilanteisiin. Vuonna 2016, jolloin tämä tutkimus toteutettiin, Voimaa vanhuuteen -ohjelmakunnissa toimeenpantiin yhteisiä valtakunnallista hyvinvointia ja terveyttä edistävän liikunnan linjauksia (STM 2013a) sekä Ikäihmisten liikunnan toimenpideohjelmaa (STM 2013b). Aikaisemmin Voimaa vanhuuteen -ohjelma on tukenut kuntia ja järjestökumppaneita toimeenpanemaan valtioneuvoston periaatepäätöksiä terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoista sekä Ikääntyneiden ihmisten ohjatun terveysliikunnan laatusuosituksia (STM 2004, 2008).

Kuntien ja niiden eri organisaatioiden aktiivisuutta väestön terveyden edistämisessä määritellään usean ulottuvuuden avulla niin sanotulla TEA-viisarilla (Ståhl ym. 2015). Ulottuvuuksia ovat:

- sitoutuminen väestön terveyden edistämiseen
- johtaminen
- yhteiset käytännöt
- väestön terveyden seuranta ja tarveanalyysi
- ydintoiminnot
- terveyden edistämisen/ehkäisevien palvelujen voimavarat
- osallisuus.

Voimaa vanhuuteen -ohjelman kuntatason tavoitteena on lisätä sitoutuneisuutta myös luottamus- ja virkamiesjohdossa iäkkäiden toimintakyvyltään heikentyneiden liikunnan edistämiseen, luoda ja kehittää siihen yhteistyömalli ja toimivat käytännöt, tuottaa ajantasaista tietoa toiminnan tarpeesta, siihen suunnatuista voimavaroista ja saaduista tuloksista sekä varmistaa iäkkäiden ihmisten osallisuus liikkumismahdollisuuksien

kehittämisessä. Näin käynnissä olevassa ohjelmassa vahvistetaan kuntien sitoutumista terveyden edistämiseen käytännössä.



Kuvio 1. Voimaa Vanhuuteen -ohjelman (2010–2015) kunnat Suomen kartalla.

Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa on monia kehittämistyön kohteita. Siinä vahvistetaan osaamista, etsitään iäkkäitä toimintakyvyltään heikentyneitä ihmisiä, tiedotetaan toiminnasta, järjestetään liikuntaneuvontaa, liikkumiskyvyn arviointia, voima- ja tasapainoharjoittelua sekä ulkoilua ja varmistetaan tilat ja tarvittavat välineet sekä kuljetukset. Lisäksi iäkkäät ihmiset osallistuvat toiminnan kehittämiseen ja toimintaa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Kaikessa toiminnassa on korostettu poikkisektorisen yhteistyön tärkeyttä.

Ohjelman toisen vaiheen aikana 38:ssa kunnassa lisättiin iäkkäiden liikuntaa kohdentamalla sitä erityisesti niille, joiden toimintakyky on jollain tavoin heikentynyt. Ryhmämuotoisiin ulko- ja sisäliikuntaryhmiin osallistuneiden määrät kaksinkertaistuivat, samoin uusia ryhmiä oli perustettu jokaiseen kuntaan. Yhteensä osallistujia oli yli 20 000. Mittausten perusteella, joita tehtiin eri kunnissa 2060 osallistujalle kolmen kuukauden intensiivisen kuntosaliharjoittelun alussa ja lopussa, yli puolen (53 %) voima ja tasapaino parantuivat, yli kolmanneksen tilanne pysyi samana (38 %) ja 183 osallistujan (9 %) liikkumiskyky heikentyi. Mukaan oli saatu myös yli 4000 ihmistä, jotka oli koulutettu ohjaajiksi liikuntaryhmiin. Heistä osa oli ammattilaisia ja osa iäkkäitä. Ohjelman lopussa kunnista 36 oli kirjannut hyvinvointistrategiaansa

iäkkäiden liikunnan. Tietoisuus iäkkäiden terveysliikunnan merkityksestä oli kasvanut ja ohjelman alkaessa joka kuntaan perustetut poikkisektoriset ryhmät olivat vakiintuneet lähes kaikissa kunnissa. (Ikäinstituutti 2012, 2013, 2014.)

Ohjelma on esimerkki laajasta kansanterveyden edistämisestä, jossa terveys määritellään fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena hyvinvoinnin tilana ja sen nähdään olevan yhteydessä yhteiskunnan rakenteisiin. Laajassa lähestymistavassa vastuu kansanterveydestä ja sen edistämisestä jakautuu monelle taholle ja sen vuoksi toimivat kumppanuudet sekä monitieteisyys ja -alaisuus ovat avainasemassa valtion roolia unohtamatta. Tutkimustiedon hyödyntäminen käytännön toimeenpanossa nähdään tässä suuntauksessa tärkeänä ja huomio kiinnitetään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tällaiseen laajaan toimintatapaan sisältyy myös monia riskejä. (Beaghole & Bonita 2004.)

Voimaa vanhuuteen -ohjelman tavoitteet sekä kehitetyt ja suunnitellut keinot niihin pääsemiseksi pohjaavat tutkimustietoon ikääntymisestä, liikunnan merkityksestä, verkostomaisesta ja poikkisektorisesta yhteistyöstä sekä pedagogiikasta. Samoin on hyödynnetty tietoa järjestöjen toiminnasta hyvinvoinnin ja terveydenedistäjänä. Ohjelman toteuttamiseksi on toimittu koulutuksen, viestinnän, mentoroinnin ja päättäjyhteistyön keinoin ja sovellettu yhteistyötä korostavaa toimintatutkimusta. Kuntia on kannustettu soveltamaan kehitettyjä hyviä käytäntöjä omaan tilanteeseensa sopivilla tavoilla. Lyhyen tähtäimen hyötyjen ohella on tavoitteena ollut toiminnan vakiintuminen kuntien strategioissa ja toimintasuunnitelmissa ja näin vakiinnuttaa iäkkäiden ihmisten yhdenvertaisemmat mahdollisuudet heille sopivaan liikkumiseen ja liikuntaan. Ohjelman kokemuksia on viety WHO:n verkoston sekä kansallisten ja kansainvälisten tutkijayhteisöjen tietoon. (Ikäinstituutti 2012, 2013, 2014.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään poikkisektorisen yhteistyön prosesseihin kunnissa. Tämä tarkoittaa kunnan eri hallinnonalojen välistä keskinäistä yhteistyötä ja yhteistyötä esimerkiksi järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa. Tarkastelemme haastattelujen ja kyselyiden avulla ohjelman toimeenpanon rakenteita, syntyneitä verkostoja, toimintaprosesseja ja toimintaa kunnissa eri tasoilla. Toimeenpanon tutkiminen on keskeistä, sillä aikaisempi toimeenpanotutkimus (esim. Leskinen 2001; Sihto 1997) on osoittanut, että esimerkiksi ohjelman monitulkinnallisuus tai erilaiset arvoristiriidat eri toimijoiden välillä (esimerkiksi järjestöjen näkemys versus kunnan näkemys) voivat estää jo ohjelman toimeenpanon aloittamisen. Lisäksi toimeenpano on aina muutosprosessi ja vaatii muutososaamista ja -johtamista (ks. lisää Taskinen 2015). Toimeenpanossa kohtaavat erilaiset toimintakulttuurit ja eri toimijoiden sitoutumista muutokseen vaaditaan.

Vaikka Voimaa vanhuuteen -ohjelma on ankkuroitu valtakunnallisiin suosituksiin ja ohjelmiin, on sen implementoinnissa ollut vain muutama ”ylhäältä alaspäin” ohjattu elementti kuten kunnan luottamushenkilöiden päätös osallistua hankkeeseen ja poikkisektorisen toimintaa koordinoivan

työryhmän perustaminen kunnissa järjestöt mukaan lukien. Ohjelmassa on kiinnitetty huomiota olemassa olevien verkostojen tunnistamiseen, uusien luomiseen ja verkostomaiseen työskentelytapaan. Verkostojen merkitystä on korostettu myös uudemmassa implementaatiotutkimuksessa (Vilkki 2009).

1.2 Mitä jo tiedetään poikkisektorisesta yhteistyöstä?

Kansallisissa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen linjauksissa ja suosituksissa korostetaan eri sektorien yhteistyön tärkeyttä ikäihmisten liikunnan harrastamisen edistämiseksi ja annetaan suosituksia yhteistyön kehittämiseksi. Vuonna 2015 puolessa Suomen kunnista toimi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen poikkihallinnollinen ryhmä. Niissä oli mukana kunnan viranhaltijoita, mutta vain hyvin harvoin järjestöjen edustajia (16 % jäsenyys niistä kunnista, joissa yhteistyöryhmä oli) (Ståhl ym. 2015). Liikuntatoimintaa koordinoimaan oli joka kolmas kunta perustanut poikkihallinnollisen työryhmän, jota yleensä koordinoi liikuntatoimi (Hakamäki & Ståhl 2015). Poikkisektorista yhteistyötä saattaa kuitenkin haastaa sosiaali-, terveys- ja liikuntatoimen sekä järjestöjen toimintakulttuurien erilaisuus. Terveystuolissa painottuu yksin tekemisen perinne, sosiaalitoimissa puolestaan yksilö- tai perhekohtainen toiminta, kun taas liikuntatoimissa sekä järjestöissä yhdessä tekeminen ja ryhmätoiminnot (Pelkonen 2013; Vainiomäki & Rautava 2013).

Voimaa vanhuuteen -ohjelman ydin on ollut poikkisektorisen yhteistyön rakenteiden luominen ja tavoitteellisen poikkisektorisen yhteistyön aikaansaaminen. Yhteistyön keskeiset tahot olivat sosiaali- ja terveystoimi sekä liikuntatoimi ja järjestöt. Niiden yhteistyöhön kehitettiin uusia toimintatapoja, kuten poikkisektorisia yhteistyöryhmiä, nimettiin kuntakoordinaattoreita sekä tarjottiin asiantuntijamentoreiden tukea liikuntatoiminnan poikkihallinnolliseen järjestämiseen. Keskeinen osa-alue, jossa on pyritty lisäämään eri toimijoiden yhteistyötä, on iäkkäille, toimintakyvyltään heikentyneille suunnattujen liikuntaryhmien toteuttaminen. Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa on tarjottu runsaasti tietoa ja välineitä tällaisen yhteistyön edistämiseen. Lisäksi ohjelman alkukartoitus- ja seurantatietojen kautta on syntynyt yleistä kuvaa siitä, millaista sektorirajat ylittävää yhteistyötä kunnissa tehdään (Ikäinstituutti 2012, 2013, 2014).

Ohjelman tietojen mukaan sosiaali- ja terveystoimi järjestää valtaosan toiminta- ja liikkumiskyvyltään heikentyneiden iäkkäiden liikuntaryhmistä. Liikuntatoimen ja järjestöjen liikuntaryhmiin taas osallistuvat enimmäkseen hyväkuntoiset ja aktiiviset ikäihmiset. Näiden ohella myös kansalaisopistot ovat merkittäviä iäkkäiden liikunnan järjestäjiä. Liikuntaryhmien toteuttamisessa poikkisektorisia voimavaroja voidaan käyttää ryhmistä tiedottamisessa, kohderyhmän tavoittamisessa, kuljetuksissa ja avustamisessa, tilojen järjestämisessä, liikkumiskyvyn arvioinnissa, liikunnan toteuttamisessa sekä toiminnan seurannassa ja arvioinnissa. Ohjelmassa on esimerkiksi viety eteenpäin sitä, että tieto liikuntaryhmistä koottaisiin kunnissa eri sektorien yhteiseen liikuntakalenteriin, perustettaisiin

vertaisohjaajille paikallisia verkostoja ja koulutuksia tai järjestettäisiin vertaisvetoisia taloyhtiöjumppia.

Mutta mitä yhteistyö edellyttää syntyäkseen ja toimiakseen sekä mitkä ovat yhteistyön tunnusomaiset piirteet? Seuraavassa aikaisemman tutkimustiedon tuottamia tutkimushavaintoja yhteistyön ydinasioista:

Danielle D'Amour tutkijaryhmineen (2005) havaitsivat yhteistyön käsitettä tutkiessaan määrittelyistä löytyvän viisi keskeistä yhteistyön ydintä jäsentävää taustakäsitettä:

jaettu tai yhteinen (*shared*), kumppanuus (*partnership*), keskinäinen riippuvuus (*interdependence*) ja valta (*power*). Yhteistyö nähtiin myös vaiheittain kehittyvänä ja etenevänä vuorovaikutusprosessina (*process*).

- Yhteistä ja jaettua nähtiin olevan muun muassa arvot, vastuu, suunnittelu, päätöksenteko ja toteutus.
- Kumppanuutta kuvasi yhteinen tavoite, avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä luottamus ja yhteistyökumppanien osaamisen kunnioitus. (ks. myös Tynkkynen 2013)
- Keskinäinen ja molemminpuolinen riippuvuus ilmensi tietoisuutta ja ymmärrystä yhteistyön merkityksestä, joka johtaa yhteiseen toimintaan.
- Valta syntyy yhteistyön osapuolten välisissä suhteissa ja jakautuu tasaisesti toimijoiden kesken perustuen enemmän tietoon ja kokemukseen kuin asemaan tai nimikkeisiin.
- Yhteistyö on prosessina kehittyvä ja etenee neuvottelun ja kompromissien kautta päätöksentekoon ja edelleen yhteiseen suunnitteluun ja toteutukseen. (ks. myös Isoherranen 2012)

Elizabeth Henneman kollegoineen (1995) analysoivat yhteistyön käsitettä ja tiivistivät kirjallisuudesta sen tunnusomaisia piirteitä ja edellytyksiä seuraavasti: yhteistyö on yhteistä toimintaa yhteisten tavoitteiden suuntaisesti sisältäen yhteisen suunnittelun ja päätöksenteon sekä jaetun vastuun. Osallistujien välillä on ei-hierarkkiset suhteet sekä tietoon ja asiantuntijuuteen perustuva jaettu valta. Yhteistyö edellyttää halua osallistua yhteistyöhön (motivaatio) ja ryhmän näkökulman korostumista toiminnassa.

Myös Annaleena Aira (2012) pohtii tutkimuksessaan, mitä on toimiva yhteistyö. Tutkijan mukaan yhteistyössä onnistutaan tasapainoilemaan toimintaympäristölle ja yleensä yhteistyölle tyypillisten haasteiden välillä siten, että yhteistyöprosessi ja sen tulokset ovat riittävän hyviä. Toimivan yhteistyön tunnusomaisia piirteitä ovat tällöin mm. että se saavuttaa yhteistyölle asetettuja tavoitteita ja tuottaa tuloksia, näkyy yhteistyön osapuolten toiminnassa sekä heijastuu yhteistyön osapuolten tyytyväisyydessä ja asenteissa.

Toimivan yhteistyön rakentaminen ja sujuvuus saattaa kuitenkin käytännön työelämässä olla monimutkaista tai haasteellistakin. Yhteistyön edellytyksiä eli edistäjiä ja vaikeuttajia tai esteitä onkin tutkittu melko runsaasti. Tutkimuksissa todettuja yhteistyön edistäjiä ovat mm. myönteinen asenne ja innostus yhteistyöhön, yksimielisyys tavoitteista, keskinäinen tuttuus, toisen työn arvostus, avoin keskusteluilmapiiri ja riittävä aika yhteistyölle (Cameron ym. 2014; Laamanen ym. 2002; Sinkkonen ym. 2015). Yhteistyön keskeisiä vaikeuttajia tai esteitä ovat esimerkiksi tavoitteiden epäselvyys tai intressien erilaisuus, puutteellinen tiedonkulku, heikko sitoutuminen yhteistyöhön, epäselvyys kunkin roolista yhteistyössä, erilaiset toimintakulttuurit ja työkäytännöt sekä tietojen puute toinen toistensa työstä ja toimintatavoista ja ajan puute (Cameron ym. 2014; Laamanen 2002; Laitinen 1995).

Näitä yhteistyön edistäjiä ja esteitä tutkijat ovat jäsennelleet eri tavoin (Cameron ym. 2014; Laamanen ym. 2002; Sinkkonen ym. 2015). Laamanen kumppaneineen (2002) jäsentää yhteistyön edellytyksiä henkisiin voimavaroihin, yhteistyön resursointiin ja yhteistyön organisointiin liittyviin. Cameron tutkijaryhmineen (2014) luokittelee yhteistyön edistäjiä ja esteitä työntekijä ja kulttuuri, organisaatio ja toimintaympäristön tasoille kohdentuviksi. Willumsen kollegoineen (2012) ryhmittelee ja tiivistää yhteistyön edistäjät ja esteet yksilö-, ryhmä- ja organisaatioperusteisiksi. Tässä tutkimuksessa jäsensimme poikkisektorisen yhteistyön edistäjiä ja vaikeuttajia yksilötasoon, ryhmän organisoitumiseen, kulttuurisiin erityispiirteisiin sekä johtamiseen ja päätöksentekijätasoon liittyviksi tekijöiksi.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset

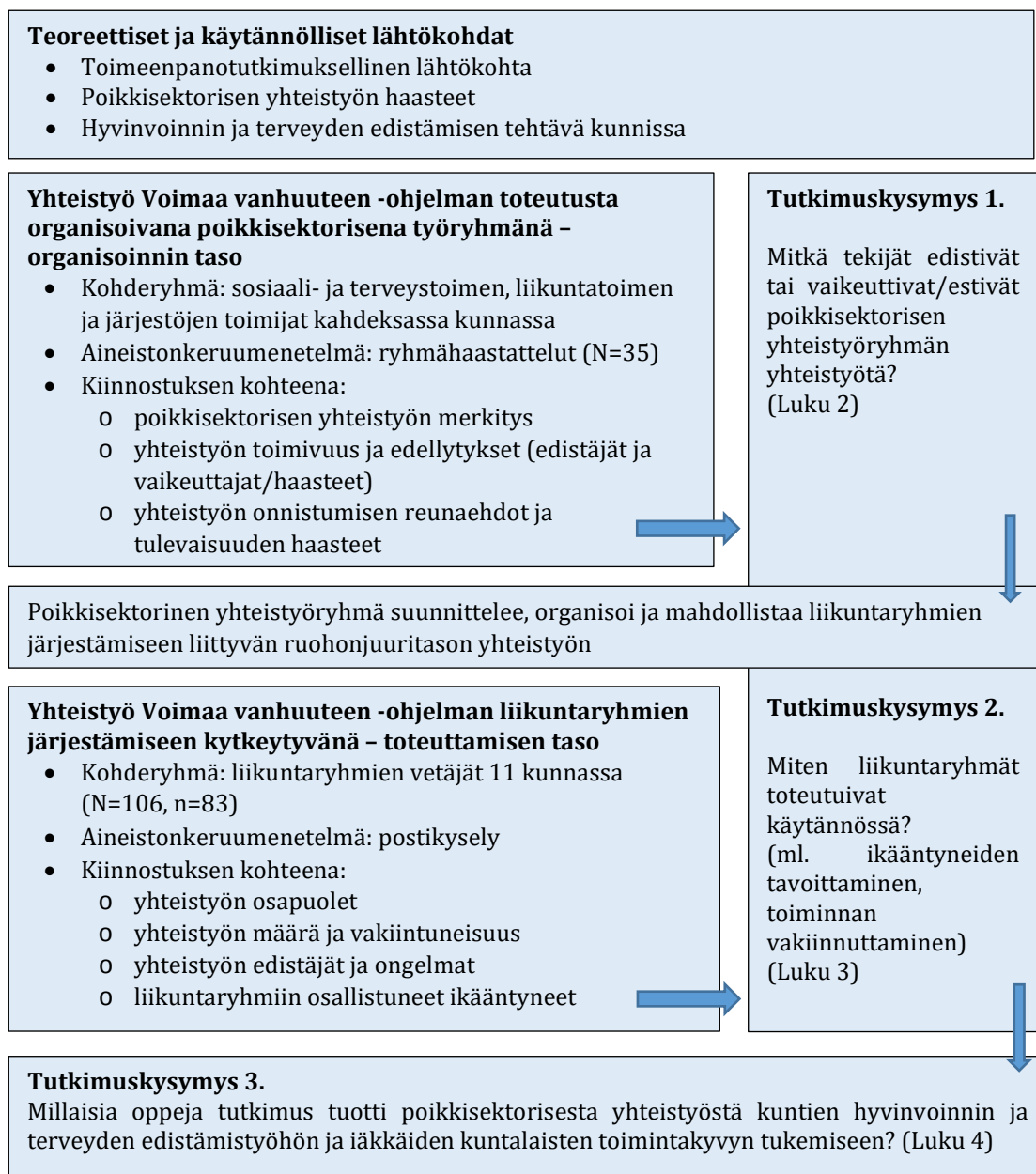
Kuntia on pitkään kannustettu tekemään poikkisektorista yhteistyötä sosiaali- ja terveystalouden käytännön toteuttamisessa. Yhteistyötä tarvitaan sekä erilaisten paikallisten toimijoiden, kuten kunnan, järjestöjen, seurakuntien ja yritysten, välille että kunnan eri hallinnonalojen, kuten sosiaali- ja terveystoimen, liikuntatoimen, opetustoimen ja teknisen toimen, välille.

75+ Lisäkuluitta kuntoon -hankkeessa tutkitaan terveystalouden käytännön toimeenpanoa keräämällä tietoa ikäihmisten terveystalouden toteuttamisesta tehdystä poikkisektorisesta yhteistyöstä kunnissa. Aineistona käytetään Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa saatuja kokemuksia iäkkäiden kuntalaisten liikunnan edistämisestä. Saatua tietoa hyvistä poikkisektorisista toimintatavoista kunnat pystyvät hyödyntämään laajemminkin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä.

Tutkimuksessa tarkastellaan Voimaa vanhuuteen -ohjelman kautta poikkisektorista yhteistyötä toiminnan organisoinnin tasolla (poikkisektoriset yhteistyöryhmät) ja ruohonjuuritason yhteistyönä (iäkkäille suunnattujen liikuntaryhmien toteutus) sekä annetaan suosituksia poikkisektorisuuden edistämiseksi (ks. kuvio 2). Keskeiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Mitkä tekijät edistävät tai vaikeuttavat/estävät poikkisektorisen yhteistyöryhmän yhteistyötä?
- 2) Miten liikuntaryhmät toteutuvat käytännössä (ml. ikääntyneiden tavoitettavuus, toiminnan vakiinnuttaminen)?
- 3) Millaisia oppeja tutkimus tuotti poikkisektorisesta yhteistyöstä kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyöhön ja iäkkäiden kuntalaisten toimintakyvyn tukemiseen?

Kuvioon 2 on koottu tutkimuksen lähtökohdat ja kysymyksenasettelu aineistoittain.



Kuvio 2. Yhteenveto tutkimusasetelmasta.

Tutkimuksen keskeisiä kohteita ovat kriittiset tekijät, jotka mahdollistavat, edistävät tai ehkäisevät yhteistyön toteutumista. Lisäksi tarkastellaan sitä,

miten yhteistyön esteitä on kunnissa ratkaistu sekä miten uudenlainen yhteistyö saadaan juurtumaan osaksi kunnan tavanomaista toimintaa.

1.4 Tietoa kunnista ryhmähaastatteluilla ja kyselyllä

Tutkimuksessa käytettiin erilaisia aineistoja ja aineistonkeruumenetelmiä eli aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi aineistoa koottiin ryhmähaastatteluilla kahdeksasta kunnasta. Kunnat valittiin Voimaa vanhuuteen -ohjelman II vaiheen kunnista (N=38). Kuntien valintakriteereinä olivat seuraavat: seurantatietojen mukaan eri tavoin toteutunut toiminta, kunnat sijaitsivat eri puolella Suomea ja olivat erikokoisia.

Kohderyhmä koostui kuntien Voimaa vanhuuteen -ohjelmaan liittyvästä poikkisektorisesta, monitoimijaisesta yhteistyöryhmästä, jossa oli osallistujia sosiaali-, terveys-, liikunta- ja koulutoimen työntekijöistä sekä järjestöjen jäsenistä. Haastatteluun osallistuneita oli yhteensä 35 ryhmien jäsenten määrän vaihdellessa 3:sta 8:aan (ks. taulukko 1).

Kunta	Osallistujien määrät (N=35)	Ajankohta	Haastattelun toteutustapa
Kunta A	4	14.3.2016	kasvotusten
Kunta B	4	8.4. 2016	videoyhteys
Kunta C	4	18.4. 2016	videoyhteys
Kunta D	4	20.4. 2016	videoyhteys
Kunta E	8	27.4. 2016	kasvotusten
Kunta F	4	16.5. 2016	skype
Kunta G	4	25.5. 2016	skype
Kunta H	3	30.5. 2016	videoyhteys

Taulukko 1. Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden määrä ja toteutus

Eniten haastateltavia oli sosiaali- ja terveystoimesta (12) ja erilaisista järjestöistä tai yhdistyksistä (12). Liikuntatoimesta oli kahdeksan haastateltavaa ja koulutoimesta kaksi. Lisäksi yksi haastateltava edusti laajemmin kuntaorganisaatiota. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat naisia. Suurin osa ryhmähaastatteluista toteutettiin videovälitteisesti, osa skype-yhteydellä tai kunnassa paikan päällä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Tekstiä kertyi yhteensä 125 sivua. Haastattelut koodattiin ryhmittäin koodeilla H1-H8 ja näitä koodeja hyödynnetään raportin tulososion aineisto-otteissa. Sen sijaan ryhmien yksittäisiä haastateltavia ei ole erikseen koodattu.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin tutkijatriangulaatiota. Kaksi tutkijaa luki litteroidun tekstin läpi useaan kertaan ja etsi tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmaisuja. Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä eli teoriaohjaavasti. Analysoinnissa hyödynnettiin yhteistyön edistäjien ja esteiden aikaisempaa tutkimusperinnettä ja siinä kehitettyjä jäsennyksiiä.

Yhteistyön edistäjät ja vaikeuttajat ryhmiteltiin 1) yksilötason, 2) yhteistyön organisoitumisen 3) toimintakulttuuriin sekä 4) johtamiseen ja päätöksentekijöihin liittyviin tekijöihin.

75+ Lisäkuluitta kuntoon -hankkeen toinen osakokonaisuus kohdistui iäkkäille suunnattujen liikuntaryhmien toteuttamiseen (tutkimuskysymys 2). Tiedot kerättiin liikuntaryhmien vetäjille lähetetyllä postikyselyllä 3.11.–10.12.2015. Ryhmänvetäjät toimivat niissä 11 kunnassa, jotka osallistuivat Voimaa vanhuuteen -ohjelmaan vuosina 2012–2015. Tiedonkeruuseen sisältyi yksi uusintakysely niille, jotka eivät ensimmäisellä kerralla vastanneet. Kysely lähetettiin kaikkiaan 106 liikuntaryhmän vetäjälle ja siihen vastasi 83 ryhmänvetäjää (vastausprosentti 78). Ryhmänvetäjien yhteystiedot saatiin Voimaa vanhuuteen -ohjelman kuntakoordinaattoreilta.

Kyselyllä selvitettiin, millaista poikkisektorista yhteistyötä liikuntaryhmien toteuttamisessa tehtiin ja keiden kanssa, millaiset asiat edistivät yhteistyön onnistumista, millaisia ongelmia yhteistyössä ilmeni, miten ongelmia ratkaistiin ja millainen yhteistyö oli vakiintunut tavanomaiseksi toiminnaksi. Kiinnostuksen kohteena oli lisäksi se, miten liikuntaryhmiin saadaan mukaan toimintakyvyltään heikentyneitä ikäihmisiä. Lisätietoa kyselystä on liitteessä 1.

Kyselyn vastaukset analysoitiin sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Tilastolliset testit tehtiin IBM Statistics SPSS 23 -ohjelmistolla käyttäen frekvenssijakaumia, ristiintaulukointia, Pearsonin Khiin neliö -testiä, Fisherin Exact -testiä sekä askeltavaa logistista regressioanalyysiä. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin teemoittelevalla sisällönanalyysillä.

Koska kyselyn liikuntaryhmät olivat kunnista, joissa oli Voimaa vanhuuteen -ohjelman myötä vahvasti panostettu poikkisektorisen yhteistyön kehittämiseen, oli oletettavaa, että ryhmissä on tuoreita kokemuksia yhteistyöstä, vaikka Voimaa vanhuuteen -ohjelma ei olisikaan erityisen tuttu. Liikuntaryhmän vetäjät olivat saaneet tietoa ohjelman ydinviesteistä lähinnä kunnissa tarjolla olleiden koulutusten ja seminaarien sekä jaetun tieto- ja muun materiaalin kautta. Poikkisektorisen yhteistyön edistämisen keskeiset toimenpiteet, kuten yhteistyöryhmän perustaminen ja mentorointi, eivät koskeneet suoraan heitä.

Suurin osa vastaajista ohjasi liikuntaryhmiä vertais- tai vapaaehtoisohjaajana, mikä selittää sitä, miksi vastaajina oli paljon myös iäkkäämpiä henkilöitä (ks. myös taulukko 2). Ohjattavana olevien liikuntaryhmien taustatahoja olivat kunnan liikuntatoimi (30 %), kunnan sosiaali- ja terveystoimi (29 %), järjestö (24 %), oppilaitos tai opisto (6 %) ja jokin muu (11 %). Vertais- ja vapaaehtoisohjaajista kolmannes ilmoitti taustatahokseen järjestön (33 %) ja kolmannes kunnan liikuntatoimen (35 %).

keski-ikä	61 v. (56 % >65 v.)
naisia	82 %
miehiä	18 %
vertais- tai vapaaehtoisohjaajia	54 %
ammattilaisohjaajia	38 %

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneet ryhmänvetäjät

Vastaajien koulutustausta oli seuraava: perusasteen koulutus 26 %, keskiasteen koulutus 14 %, opistotason koulutus 27 %, ylioppilas 10 % ja alempi tai ylempi korkeakoulututkinto 23 %. Ammattilaisohjaajilla oli muita useammin korkeakoulututkinto. Vastaajista neljä viidestä oli saanut koulutusta ikäihmisten liikunnan vetämiseen.

2 ”Kyllä me työntekijöinä saadaan niin paljon toisiltamme, kun me annamme” – poikkisektorinen yhteistyö liikuntaryhmien mahdollistajana

2.1 ”Se oli ehdoton edellytys” – yhteistyön merkitys

Ryhmähaastattelut osoittivat, että iäkkäiden toimintakyvyn tukeminen Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa ja kuntien hyvinvointistrategioissa perustuu vahvaan kumppanuuteen ja aktiiviseen rajat ylittävään yhteistyöhön. Ei siis ihme, että haastatteluista välittyi ylpeys yhteistyön toimivuudesta, eri osapuolten aktiivisuudesta ja yhteistyöllä saavutetuista aikaansaannoksista. Osalle haastatelluista kyseisenlainen poikkisektorinen yhteistyö oli uutta ja osa puolestaan oli tehnyt sitä jo aiemmissa projekteissa. Poikkisektorinen yhteistyö koettiin myönteisenä, iäkkäiden toimintakyvyn tukemisen kannalta välttämättömänä toimintatapana. Poikkisektorisella yhteistyöllä aikaansaadut vaikutukset olivat osallistujia palkitsevia, mutta myös yhteistyöprosessi sinällään sisälsi voimaannuttavia elementtejä. Vaikka haastatellut nostivat esiin myös kriittisiä yhteistyöhön vaikuttavia asioita, heidän pääviestinsä oli vahvasti positiivinen ja arvostava.

Haastatellut toivat esille poikkisektorisen yhteistyön merkitystä moniulotteisesti ja eri tasoille kohdistuvasti. Yhteistyö koettiin tämän kaltaisen toiminnan elinehtona ja sen onnistumisen olennaisena edellytyksenä, kuten seuraava haastatellun kuvaus osoittaa.

”No ilman sitä yhteistyötä ei olis tullu kyllä työstä yhtään mitään. Se oli ehdoton edellytys sille koko toiminnalle.” (Ryhmähaastattelu 1, jatkossa koodeilla H1–H8)

Yhteistyön ensisijaisuus toimintatapana ja samalla kumppanuuden rakentajana tuli myös vahvasti esille seuraavassa esimerkissä.

”...se on ainut oikea tapa tehdä töitä... kaupungissahan 89 prosenttia ohjatusta liikuntatoiminnasta on järjestöjen järjestämää. Että musta on erittäin luontevaa, ja sitten yhteistyö kaupungin sisällä, niin liikuntapuoli on aina tehnyt sitä, että se vaan kuuluu jotenkin siihen. Mun mielestä niin pitäis toimia (...) Ei ole kumppanuustoimintaa, jos ei tehdä yhteistyötä. Se on koko ajan sitä. Ja on nimenomaan rikastuttanu ihan hirveesti meitä.” (H5)

Myös seuraava haastatellun näkemys kuvastaa kumppanuusyhteistyötä ja sen tärkeyttä. Tässä kumppanuudessa myös iäkkäät ovat osallisina – kuultavina.

Mahdollisuus vaikuttaa heitä itseään koskeviin ratkaisuihin vahvistaa heidän toimijuuttaan.

"Ja minusta tuntuu, että koska sosiaali- ja terveyspiiri on vähän kuin omana toimintanaan, kunnat on omanaan ja järjestöt omana toimintanaan, niin tän kolmen vuoden aikana saatiin yhteistyö hiottua näiden toimijoiden kesken tosi hyväksi ja toimivaksi, että silloin seurakunnasta ja Martoista lähtien kaikenlaista järjestöä aktiivisesti mukana. Ehdottomasti se yhteistyö ja ajatellen myös sitä, että se ikäihmisten ääni ja toiveet, että mitä ikäihmiset toivoo ja haluaa, ellei sitä kysytä heiltä itseltään. Se on ehdottomasti ollut sellainen suuri hedelmä tai saavutus, että voidaan tehdä niitä asioita, joita he kokee tarpeelliseksi ja tärkeäksi." (H7)

Sanonta "yhteistyö on voimaa" konkretisoitui vahvasti haastateltujen puheessa. Myös yhteistyön innostava ja toimijoita voimaannuttava vaikutus tuli esille. Tehdyn työn arvostus koettiin olevan riippuvainen saadun tuen laajuudesta.

"Jotenkin ite aattelee, että on sillä ihan toisenlainen painoarvo, sillä työllä, mitä teet, kun taustalla on useampi taso. Sen työn arvostus nousee, kun sitä tukea saa useammalta eri taholta tarvittaessa." (H6)

"Se sai meidät innostumaan kovasti ja samalla opittiin paljon uusia asioita. Saatiin myös vanhuksat mukaan oikein joukolla." (H7) "...kyllä se on niinku mahdollistanut paljon asioit ja turvannu semmosta jatkuvuutta, että on ikään kuin yhes voitu miettii toiminnan sisältöi ja resursseja ja sitä, että mitä tavoitellaan." (H1)

Haastatellut toivat esille poikkisektorisen yhteistyön merkitystä myös ikääntyneiden eli Voimaa vanhuuteen -ohjelman kohderyhmän näkökulmasta ja kuvaten heidän kokemuksiinsa ja sen merkityksellisyyttä, että monitoimijainen joukko on yhdessä edistämässä heidän toimintakykyään terveysliikunnalla.

"Ja sit, jos miettii itse ikäihmisiä, niin heille sillä on merkityksellistä, että kaupungin työntekijä tekee yhteistyötä eri hallintokuntien kans. Se on nostettu tuolla esille, mitä oon kertonu, että he saattaa sanoa, että on se hieno juttu, että yhdessä teette siellä. Siinä on heille painoarvoa, ja sitten myös sillä, että taustalla on ollut Ikäinstituutti, niin heistä se nimikin on jo niin hieno. Tämmösilläkin on merkitystä. Ihan noitten käyttäjien näkökulmasta." (H6)

Haastatellut kuvasivat myös poikkisektorisen yhteistyön laajempaa yhteiskunnallista merkitystä ja siinä olevaa osin piilevääkin potentiaalia. Seuraavassa erään haastatellun näkemys asiasta.

"Tää on kyllä kaiken kaikkiaan ollut ja on edelleen tää työryhmä, että jos aattelee yhteiskunnallista vaikutusta, mitä tämmösellä toiminnalla on, niin ei sitä voi rahassa mitata. Että ei ne päättäjät eikä varmaan itekään ymmärrä, että miten paljon hyötyä tää työryhmä on saanut aikaan." (H8)

Voimaa vanhuuteen -ohjelmaan liittyvän poikkisektorisen yhteistyön suuri merkitys konkretisoituu seuraavassa haastattelun toteamuksessa. Tämä esimerkki kertoo siitä, että Voimaa vanhuuteen -ohjelma on haastattelun kokemuksen mukaan onnistunut juurruttamaan iäkkäille liikkuvaa elämäntapaa ja sen merkitystä omalle hyvinvoinnille ja toimintakyvylle.

"Jotenkin kuulostaa ehkä siltä, että ikäihmiset on oppinut, voisko sanoa niin, tai huomanneet, että se liikunta on kuntoutusta ja se on sairauksien ehkäisyä ja sairauksien hoitoa myös, ja kuntoutumista, että enää kaikkea palvelua ei tarvi hakea sieltä terveyspalveluista, vaan sitä voi tuottaa itse tällä tavalla poikkisektoraalisella yhteistyöllä toteutettuna." (H7)

Seuraavassa havainnollistamme haastateltujen esiin nostamia poikkisektorisen yhteistyön edellytyksiä. Ne jakautuvat yksilötasolle, organisoitumisen kysymyksiksi, kulttuurisiksi erityispiirteiksi ja johtamiseen liittyviksi tekijöiksi. Vaikka avaamme poikkisektorisen yhteistyön edellytyksiä hyödyntämällä jakoa yhteistyön edistäjiin ja vaikeuttajiin, tunnistamme jaottelun haasteellisuuden. Aina haastateltujen esiin nostamat asiat eivät olleet joko yhteistyötä edistäviä tai vaikeuttavia. Tästä huolimatta olemme pyrkineet tunnistamaan haastatteluista sen, missä merkityksessä yhteistyöhön liittyviä tekijöitä on kuvattu, ja mikäli niitä on kuvattu positiivisessa ja/tai negatiivisessa merkityksessä, olemme korostaneet sitä.

2.2 "Samat asiat on vähän niinku plussaa ja miinusta" – yhteistyön karikot ja kannustimet

2.2.1 "Jos vaan raahaudut paikalle, mutta ei kiinnosta, niin se ei paljon auta" – oma innostus ja aktiivisuus kaiken a ja o

Yhteistyötä edistää	Yhteistyötä vaikeuttaa
• oma halu olla mukana ja tehdä yhteistyötä • innostus ja kiinnostus asiaan, aktiivisuus • asenne, luottamus, avoimuus • toisen (myös ikäihmisen) ja toisen työn arvostus, "erilaisuus on rikkaus" → tasavertaisuus	• ajan puute, samat ihmiset monessa mukana • ylikuormitus, kiire omassa työssä → osallistumisen vaikeus • vastuun ottaminen → ei uskalla lähteä mukaan • asenne
• sitoutuminen toimintaan • tuttuus, toistensa tunteminen → helposti lähestyttävyyys, yhteistyön mutkattomuus • tieto toisen työn sisällöstä ja osaamisesta • henkilökemiat	• sitoutumattomuus • henkilöiden vaihtuvuus • liika henkilösidonaisuus, tulisi olla organisaatiovetoista

Haastatteluissa korostui oman motivaation ja innostuksen tärkeys. Tärkeää on, että yhteistyötä tekevät nimenomaan ne, joilla on yhteinen tahtotila ja neuvokkuutta. *"Asian pitää koskettaa"* (H3). Se luo toiminnalle otollisen alustan. Mutta vaikka yhteistyö perustuu jokaisen omaan motivaatioon, velvoite yhteistyöhön tulee myös ulkopuolelta: lainsäädännöstä, käsiteltävien ilmiöiden monimutkaistumisesta, väestön ikääntymistrendistä, strategioista ja erityisesti kuntalaisista, joiden parhaaksi toimitaan ja joista loppujen lopuksi voi nähdä yhteistyön onnistumisen, yhteistyöllä aikaansaadut vaikutukset. Yhteistyötä haluttiin ja päästiin tekemään myös riippumatta ulkoisista pakotteista, kuten lainsäädännöstä, koska *"kukaan ei voi sitä [viittaa tarpeisiin vastaamiseen] tehdä yksin."* (H6) Myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä tärkeä kumppanuusajattelu edellyttää aktiivista rajat ylittävää yhteistyötä.

Aito yhteistyön tarve näkyi osallistumisaktiivisuutena ja siinä, että *"se mieluummin koettiin mahdollisuutena kuin taakkana"* (H7). Eräs haastateltu kuvasi sitä *"lottovoittona, vaihteluna ja sisältönä omaan työhön"* (H7). Tai vaihteluna yksinäisyyteen vapaaehtoisen näkökulmasta. Yhteistyö ei ole kuitenkaan vain yksilön omasta intressistä kiinni, vaan haastatellut nostivat esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon ja sen ylläpitoon. Esimerkiksi Voimaa vanhuuteen -ohjelman järjestämät koulutukset olivat yksi tärkeä tukimuoto. Muita vaikuttavia tekijöitä käsittelemme jatkossa muun muassa johtamisen osuudessa.

Kiinnostavaa yhteistyön onnistumisen kannalta on se, mikä motivoi ihmisiä jatkamaan yhteistyötä. Haastatteluista nousi esille eräänlainen yhteistyötä motivoiva kehä. Yhteistyön avulla sai informaatiota ja oppi uutta ja sitä kautta myös palvelujen käyttäjät aktivoituivat mukaan osallistumaan ja tavoitteet saavutettiin. Yhteistyöllä oli sekä haastateltuja itseään että 75+ -kohderyhmää voimaannuttava vaikutus. Yksi motivoiva tekijä oli myös kokemus yhteistyön laajemmasta merkityksestä, mikä näkyi kiitollisuutena siitä, että *"saatiin olla mukana tämmösessä, isossa asiassa"* (H5). Tosin haastatellut tunnistivat myös motivaatiota uhkaavia riskejä kuten yhteistyöhön liittyvät hallinnolliset tehtävät, papereiden pyörittäminen ja raportointi.

Vaikka toimiva yhteistyö rakentuikin varsin vahvasti yksittäisten toimijoiden motivaation ja aktiivisuuden varaan, eräässä haastatteluista nostettiin kiinnostavalla tavalla esille se, miten tärkeä tuki voi olla alkuvaiheen laajalla osallistujakunnalla. *"Mitä enempi siinä alussa on porukkaa, niin sen parempi, se saadaan kantamaan"* (H3). Laaja osallistujajoukko voi olla väylä välittää tietoa tulevasta, vahvistaa yhteistä ymmärrystä tavoitteista sekä lisätä toisilta saatavaa tukea ja arvostuksen kokemusta. Siihen voi sisältyä myös riskejä, jos osallistujilla on esimerkiksi negatiivisia asenteita toisiaan kohtaan tai yhteinen "kieli" puuttuu. Keskeinen yhteistyötä rakentava tekijä onkin luottamus toisiin ja avoimuus sekä avarakatseisuus, että *"ollaan avoimia ja ollaan kiinnostuneita siitä, mitä toisetkin tekevät"* (H3). Tämä voi ilmetä tai olla koetuksella tilanteissa, joissa yhteistyössä kohdataan yllättäviäkin haasteita. Miten niistä selvitään, on silloin kynnyskysymys. Siitä positiivinen esimerkki

on seuraava haastattelun kuvaus, jossa ikään kuin mennään läpi harmaan kiven minkään sitä rajoittamatta.

"Me ollaan kyllä semmonen porukka, että me ei oo niistä esteistä hirveesti välitetty, meillä on ollut niin selkeä tavoite ja päämäärä, että ei oo jäänyt itelle mieleen mitään konkreettisia asioita, mitkä ois jäänyt esteeksi, että meillä on menny kyllä aika hyvin." (H8)

Haastatteluissa korostui tasavertaisuuden kokemus. Se välittyi muun muassa puheena arvostuksesta, että *"kaikki kokevat itsensä tärkeäksi tässä yhteisössä"* (H5). Lisäksi yhteistyökumppaneista puhuttiin vertaisina ja uusina ystävinä. Samalla käsitys työyhteisöstä laajentui. Se kuvastaa yhteistyön positiivisia vaikutuksia asiantuntemuksen laajenemisen kera. Kuten seuraava haastattelun lausuma havainnollistaa, yhteistyö voi paljastaa osin valjastamatonta resurssia.

"Oon positiivisesti yllättynyt, että miten valtavan innokkaita, idearikkaita, puuhakkaita, tietäviäisiä ihmisiä on... Sieltä löytyy aivan valtavasti sitä voimavaraa." (H7)

Tärkeää on myös tuntea eri tahojen rooli kokonaisuudessa ja hyödynnettävissä olevan potentiaalin sisältö. Erään haastattelun sanoin *"se rauhoittaa sitä ajatusmaailmaa"* (H2), kun omasta roolista käsin ei pysty kaikkiin tarpeisiin vastaamaan. Arvostuksen osoittaminen ja tunnustuksen antaminen ovat tekijöitä, joilla voi vahvistaa yhteistyökumppaneiden motivaatiota ja sitoutumista yhteiseen asiaan. Poikkisektorinen yhteistyö voidaan nähdä myös arvostuksen mittana ja osoituksena käsiteltävälle asialle. Sitä kautta niin yhteistyön tekijät kuin myös 75+ -kohderyhmä, iäkkäät, kokevat, että heitä arvostetaan.

Sitoutuminen toimintaan voi olla yksi keino osoittaa arvostusta. Yhteistyöhön sitoutuminen nostettiin haastatteluissa keskeiseksi tekijäksi etenkin, kun ajatellaan päätösten tai ratkaisujen täytäntöön panoa ja tavoitteiden saavuttamista. Eräs haastateltu puhui kollektiivisesta sitoutumisesta *"yhteisenä yrityksenä"* (H6), jossa kukaan ei ikään kuin "omista" asiaa. Sillä haastateltu korostaa tasavertaisuutta osallistujien kesken, mikä voi osaltaan toimia sitouttavana tekijänä. Yksi konkreettinen esimerkki sitoutumisen asteesta oli se, miten sovituista palavereista pidettiin kiinni; toiset tulivat paikalle vapaapäivinäankin ja toiset puolestaan jäivät pois muihin kiireisiin vedoten, mikä turhautti paikallaolijoita. Sitoutumisen asteeseen saattoi vaikuttaa resursointikysymykset eli se, tehtiinkö yhteistyötä niin sanotusti oman työn ohella, extrana, vai oliko kyseiseen yhteistyöhön resursoitu työpanosta.

Haastatteluissa korostettiin sitä, miten toisten tunteminen ja aikaisempi yhteistyöhistoria helpottavat yhteydenpitoa ja asioiden hoitamista, vaikka mahdollista toki on myös se, että aikaisemmat huonot kokemukset hankaloittavat yhteistyötä. Helppo lähestyttävyyys ja mutkattomuus myös rohkaisevat innovatiivisiin uusiin ehdotuksiin *"kun paremmin oppi tuntee"*

ihmistä, niin uskaltaa heittää sähköpostia vähän asiassa kuin asiassa...” (H2). Tämä esimerkki nostaa esiin sen, miten rohkeus on kytköksissä luottamukseen, jotta voi turvallisesti koetella rajoja ja asettua asiantuntijana epävarmuusalueelle. Rohkeutta korostettiin keskeisenä yhteistyön onnistumisen ehtona.

Yhteistyössä, kuten kaikessa vuorovaikutuksessa, henkilökemioilla on suuri vaikutus. Toisten kanssa yhteistyö sujuu kuin leikki ja toisten kanssa ollaan niin sanotusti eri aaltopituuksilla. Tätä ongelmaa osin ratkomaan tarjosi eräs haastateltu neuvoa, joka Voimaa vanhuuteen -ohjelmasta oli ohjenuoraksi annettu: *”Tee töitä semmosen kanssa, joka on innostunut... jos joku on kauhean vastahankainen, älä panosta niin paljon siihen, vaan jos joku on innostunut, niin lyöttäydy sen seuraan ja ala siitä kehittämään eteenpäin.” (H5)* Miksi siis panostaa innottomiin, kun voi toimia positiivisessa hengessä innostuneiden kanssa.

Poikkisektoriseseen yhteistyöhön yksilötasolla vaikuttavia tekijöitä kuvattiin haastatteluissa pääosin positiivisten esimerkkien kautta. Yhteistyöryhmän jäsenet nostivat kuitenkin esiin myös tekijöitä, jotka vaikeuttivat tai voivat vaikeuttaa yhteistyötä. Keskeisin tällainen tekijä oli ajan puute, etenkin kun samat ihmiset olivat monessa mukana. Kiire ja kuormittuneisuus ovatkin varsin tavanomaisia työelämää määrittäviä piirteitä yksilötasolla, mikä on tutkimuksissa tunnistettu jo vuosikymmeniä (Laitinen 1995). Riikka Laitisen (emt.) tutkimuksessa julkisen sektorin työntekijät perustelivat ajanpuutetta oman työnsä asettamilla reunaehdoilla – työssä oli kiire ilman yhteistyötäkin – jolloin yhteistyötä oli tehtävä oman työn sallimissa rajoissa. Poikkisektoriseseen yhteistyöhön kiireisyys ja kuormittuneisuus voivat vaikuttaa poissaolojen lisääntymisenä, joka saattaa johtaa myös vähäisempään yhteistyöhön sitoutumiseen. Haastatteluissa nostettiin esiin myös huoli aktiivisten jaksamisesta ja ”urautumisesta”, jos ja kun tekijöitä ei ole riittävästi. Haastattelut nostivatkin esille sen, millaista tasapainoilua yhteistyö on pysyvyyden ja vaihtuvuuden välillä. *”Kun ei ole niitä vapaaehtoisia toimijoita, että säilytty ne tehtävät ja vastuut muutaman reppanan niskaan ja sitten uuvutaan ja se toiminta lopahtaa.” (H7)* Edellinen esimerkki osoittaaakin, että haasteena voi olla uusien toimijoiden innostaminen ja osallistaminen mukaan.

Haastatellut puhuivat hyvin arvostavaan sävyyn yhteistyönsä onnistumisen kannalta keskeisestä, vapaaehtoisten ryhmästä, joiden aktiivisen toiminnan pohjalle Voimaa vanhuuteen -ohjelman tavoitteet rakentuivat. Siksi kokemukset vapaaehtoisten rekrytoimisen haasteista nousivat keskeisiksi. Yksi tärkeä rekrytointiin liittyvä tekijä oli asenteet. Ne tulevat kriittisellä tavalla esiin seuraavassa haastatteluesimerkissä, jossa haastateltu nostaa esiin laajemman yhteiskunnallisen perusteen ja oletuksen siitä, että painopiste on muuttunut yksilökeskeisemmäksi.

”En tiedä, onko yhteiskunta menny enemmän siihen suuntaan, että kaikki ajattelee omaa itseensä. Ei ehkä olla niin yhteisöllisiä eikä ehkä kanneta toisista huolta samalla tavalla kuin ehkä kymmenen vuotta takaperin.” (H4)

Haastatteluissa nousi esille joitakin yhteistyötahoja ja ammattiryhmiä, joiden asenteita kritisoitiin vanhanaikaisina tai itsekkäinä. Ne näkyivät esimerkiksi siinä, että *”se oma työtehtävä on vaan tehdä sitä omaa työtä ja että se yhteistyö ei kuulu siihen”* (H5). Siihen saattoi liittyä pelkoa lisäkuormituksesta, kuten seuraavasta haastattelunäytteestä voi nähdä. Taistelu tuulimyllyjä vastaan kiteyttää sen, miten asenneilmasto ja motivaatio ovat yhteistyön rakentamisen peruselementtejä.

”[Mainitsee ammattiryhmän] oli niin vahva vastustus... että mahdollisesti olisi jotain lisätyötä, niin se sitten aika pitkälti kariutui siihen. Että en jaksanut ite enempää tuulimyllyjä vastaan taistella. [...] Työntekijät yksinkertaisesti ilmoitti, että he ei rupee mitään enempää opettelemaan.” (H6)

Kyse ei ole aina kuitenkaan vaan omien oikeuksien ajamisesta. Eräässä haastattelussa nostettiin esille myös se, että yhteistyöaktiivisuutta ei välttämättä suvaita toisillakaan, sillä se voi herättää kateutta. Silloin positiivinen yhteistä etua ajava toiminta voi muuttua piilotettavaksi. On myös mahdollista, kuten seuraava haastatteluote osoittaa, että poikkisektorinen yhteistyö ja kolmannen sektorin ja vapaaehtoisten osallistaminen iäkkäiden liikuttamisen tukijoiksi tulkitaankin julkisen sektorin vastuunpakoiluna (kenelle palvelujen tuottamisvelvoite kuuluu ks. esim. Pihlaja 2010). Vaikka kyseinen esimerkki on aineistossa poikkeuksellinen, se nostaa esiin yhden perinteisen yhteistyön esteen: tiukan työnjaon ja siihen liittyvien oikeuksien ja velvollisuuksien jakautumisen.

”Tää on taas tätä, kun kaupunki yrittää teettää omat työnsä vapaaehtoisilla.” (H5)

Vapaaehtoisten rooli nousi esille myös sitoutumishaasteen näkökulmasta, sillä heidän sitoutumista ei ole mahdollista velvoittaa hallinnollisilla ratkaisuilla. Sitoutumiskysymys ei noussut keskeiseksi haasteeksi kuitenkaan vain vapaaehtoisten osalta, vaan yleisemminkin pohdittiin, miten saada kaikki keskeiset tahot sitoutumaan poikkisektoriin yhteistyöhön. Myös yhteistyötä tekevien henkilöiden vaihtuvuus koettiin ongelmalliseksi. Vaikka henkilövaihdokset olivat sinällään ymmärrettäviä (esim. eläköitymisen seurauksena) ja yksittäisinä melko hallittavia, laajemmassa määrin ne hankaloittivat prosesseja ja osin turhauttivatkin. Yksittäisinäkin ne herättivät huolta uuden yhteistyökumppanin motivaatiosta ja sitoutumisesta.

”...nääh aina vaikuttaa yhteistyöhön, että on sitoutuneet samat ihmiset, ei se yks vaihdos haittaa, mutta jos viiskin ois vaikka vaihtunu, että ainahan ne alottaa alusta.” (H8)

”Kun uus tilalle, niin ei se oo ollu tässä alusta asti. Ei sillä oo semmonen palo tähän hommaan todennäköisesti. [...] ja miten... tuleeko samanlainen luottamus ja semmonen tekemisen meininki.” (H5)

Vaikka henkilövaihdokset sisälsivät riskejä, samanaikaisesti kuitenkin toivottiin yhteistyöverkoston uudistumista ja nuorentumista. Erään haastatellun sanoin, *”pitäis saada nuorempia toimijoita, että ois semmosia palavia pensaita”* (H4). Tämä kuvaus ilmentää hienosti sitä, mitä yhteistyötä tekeviltä odotetaan – uusia ideoita ja tunteen paloa.

2.2.2 *”Että se on tosiaan niinku yhteinen yritys, että yhdessä tehään”* – jaettu vastuu, yhteinen tavoite ja keskitetty koordinointi

Yhteistyötä edistää	Yhteistyötä vaikeuttaa
• yhteinen tavoite • selkeät vastuut, asia jonkun vastuulla + jaettu vastuu • joustavat roolit • tasa-arvoinen roolitus, ei hierarkkisuutta • toiminnan koordinointi • tiedotus, viestintä, markkinointi • Ikäinstituutin VV -ohjelmaan liittyvät koulutukset • yhteistyön koettu hyöty • kunta mahdollistaa toiminnan, lähellä hyvät tilat ja välineet	• keskeisten yhteisten tavoitteiden puuttuminen • sote-toimijat vähän mukana • byrokratia → toimintaa ohjataan ylhäältä • järjestöjen sitouttaminen • toiminta 'otona' • resurssien puute • jatkuvuuden turvaaminen → resurssien riittävyys koordinointiin • tulevat sote-muutokset

Asian kokeminen tärkeäksi luo pohjaa yhteistyölle ja suunnan yhteistyölle antaa yhteinen tavoite, johon kaikki sitoutuvat. *”...kun kaikilla on kuitenkin halu samaa asiaa kehittää, niin sitten syntyy hyvää jälkeä”* (H1).

Sitoutumista vahvistaa se, että asioita käydään yhdessä läpi. Lisäksi sitoutumista vahvistaa kollektiivinen vastuu eli että *”kaikilla on vastuu, että nää tulee tehtyä”* (H2). Yksi vastuun jakamista vahvistava tekijä olikin Voimaa vanhuuteen -ohjelman ohjeistukset. Myös tavoitteiden realistisuus, että *”ne on yritetty asettaa niin matalalle, että niihin päästään... kun tiedettiin ne resurssien rajallisuudet”* (H3), voivat toimia yhdistävänä ja toimintaa samaan suuntaan ohjaavana tekijänä.

Yhteinen selkeä tavoite voi vaikuttaa myös siihen, ettei varsinaisia ongelmia prosessin myötä noussut esille tai mahdolliset haasteet ratkottiin joustavasti tilanteen mukaan. Erään haastatellun sanoin kyse oli eräänlaisesta yhteen hitsautumisesta. Se on voinut olla yksi prosessiin ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttava tekijä. Kiinnostavaa olikin, miten eräässä haastattelussa kysyttäessä yhteistyössä yllättäneitä tekijöitä haastateltu nosti esiin sen, että kaikkien osapuolien sitoutuminen kesti koko prosessin ajan. *”Että kaikki on ollut loppuun asti, niin se kyllä yllätti. Että kaikki jakso.”* (H3)

Haastatteluissa ei tullut lainkaan esille epäilyjä poikkisektorisen yhteistyön tarpeesta tai vaikutuksista. Oli selvää, että yhteistyössä mukana olleet aktiiviset toimijat kokivat sen monella tapaa hyödylliseksi ja välttämättömäksi. Yhteistyöllä oli myös informaatioarvo osallistujille itselleen. Lisäksi *"nähty hyöty [...] se velvoittaa jatkamaan"* (H8).

Yhteistyön aikaansaannosten osoittamisessa käyttökelpoisia välineitä olivat erilaiset koonnit, joita tuotettiin joko Voimaa vanhuuteen -ohjelman toimesta tai kuntien oman vuosittaisen raportoinnin yhteydessä. Nämä koonnit keskittyivät yhteistyön tavoitteena olleiden ikäihmisten liikuntaryhmien aktiivisuuteen, mutta ne eivät varsinaisesti tuottaneet tietoa yhteistyöstä ja sen toimivuudesta muutoin. Toiminnan arvo voi siis jäädä osin tunnustamatta. Se oli yksi kehittämisen arvoinen asia.

Haastatellut nostivat esiin koordinoinnin tärkeyden eli sen, että *"se olis jonkun vastuulla tämmönen yhteistyöryhmän kokoaminen"* (H4). Näin se on säännöllistä ja suunnitelmallista. Käytännössä se saattoi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että seuraava kokoontuminen sovittiin edellisen kokouksen yhteydessä, jotta mahdollisimman moni pystyi sitoutumaan sovittuun. Koordinoinnin systemaattisuus oli myös yhteydessä siihen, että yhteydenottoihin oli varattu aikaresurssia. Vahva koordinointi ei kuitenkaan vähentänyt kollektiivista vastuuta, kun toimitaan yhteisen tavoitteen eteen. Myös koordinoitivastuuta on mahdollista jakaa. Yksi idea, joka haastattelussa nostettiin esiin, oli ajatus koordinoitivyöparista.

Osa yhteistyön selkeää koordinointia oli toiminnan säännöllisyys ja johdonmukaisuus. Sitä kuvattiin myös suunnitelmallisena, mistä konkreettinen esimerkki oli viittaus selkeään lukujärjestykseen. Se toimi erityisesti järjestötoimijoiden ja vapaaehtoisten organisoitumisen tukena, kuten seuraava haastateltu kuvaa.

" [...] totta kai se oli tärkeä meille järjestöihmisille, että ei meillä ois ollut minkäänlaista tämmöstä suunnitelmaa ja muuta. Järjestöt on liikkuneet jokainen omalla tavallaan aina ja tästä tuli hyvin tämmönen kätevästi johdettu ja meille ainakin vertaisvetureille selvä semmonen lukujärjestys ja tavoite, mihin pyritään. Se teki siitä huomattavasti tämmösen selkeämpää tästä meidän järjestöihmisten toiminnasta." (H7)

Lisäksi yhteistyön koordinointia tuki haastateltujen mukaan Ikäinstituutin (Voimaa vanhuuteen -ohjelman) ohjeistukset ja muistutukset, joskin ne paikoin koettiin myös työläiksi. Vaikka haastatellut korostivat systemaattisuutta, he nostivat keskiöön myös joustavat rakenteet ja roolitukset ilman reviiriajattelua. Aineistosta vahvistuikin huomio yhteistyön vaatimasta henkisestä tilasta. Tiukkojen roolitusten välttäminen oli yksi tasavertaisuutta vahvistava tekijä. *"Se teki, joka koki sopivaksi"* (H2). Kyseinen esimerkki ilmentää vahvaa kollektiivista työotetta. Se kuvastaa myös tasavertaisuuden ilmapiiriä kun *"oltiinpa me millä tittelillä kuka hyvänsä, niin ei oo tarvinnu miettiä [...] että voiko ottaa yhteyttä"* (H5). *"Kenelläkään ei ollut ylemmää tai alemmää paikkaa... siinä ei sen kummemmin laskettu tunteja"* (H3).

Tasavertaisuus ei kuitenkaan poistanut koordinoinnin ja erityisesti koordinoivan tahon keskeisyyttä avoimessa ja joustavassa prosessissa. Mietittäessä sitä, kenelle koordinoivastuu kuuluisi, ratkaisu liitettiin kuntien muuhun organisatoriseen vastuuseen esimerkiksi sen osalta, kuka oli toiminut hankkeen hakijana.

Vaikka haastatellut korostivat yhteistyön eräänlaista rajattomuutta ja vapautta, erilaiset kunta- ja organisatoriset kontekstit asettivat myös puitteita ja rajojakin yhteistyölle. Byrokratiaa lisäsi esimerkiksi se, jos keskeiset julkisen sektorin toimijat, kuten liikunta-, terveys- ja sosiaalitoimi sijaitsivat organisatorisesti eri kokonaisuuksissa – osana kuntaa tai kuntayhtymää. Tämä näkyi muun muassa päätöksenteon hajaantumisenä ja keskusteluna siitä, kenen resursseja milloinkin käytetään, mikä voi johtaa edunvalvonnalliseen yhteistyöotteeseen joustavien kokonaisvaltaisten ratkaisujen sijaan.

"varmaan suurin [este] on se byrokratia, mikä on se ollu, että meillä on hyvin sidottu kädet. Meillä on ylihoitaja ja ylilääkäri, joka tavallaan sit meidän toiminnan koordinoi, että ei voi lähteä säveltämään... Terveyskeskuksessa se on vieläkin jäykkää." (H4)

Organisoinnin näkökulmasta keskeistä oli tuki koordinoinnille ja yhteistyölle. Voimaa vanhuuteen -ohjelman tiimoilta korostuivat kuntamentorin ja koulutuksen tärkeys. Ne tukivat koordinoinnin ja vastuunjaon organisointia sekä myös yhteisen tavoitteen asettamista etenkin yhteistyön käynnistyessä. Myös erilaiset ohjeistukset antoivat raamin toiminnan suunnittelulle, vaikka niiden lisäksi tarvittiin erityisesti kasvokkaisia tapaamisia, joissa yhteistyökumppaneiden kanssa asioita käsiteltiin ja sovittiin. Kommunikointi ja viestintä olivatkin merkittävässä roolissa yhteistyön rakentumisessa eri toimijoiden ja sektoreiden välillä ja niitä myös pyrittiin tehostamaan ja yksinkertaistamaan. Eräs haastateltu vertasi uutta yhteistyötä entiseen toimintamalliin, jossa *"oltiin vanhoissa siiloissa [...] se ois tarkoittanut sitä, että käyn kaikkien luona erikseen kertomassa asiasta ja sit se jää siihen"* (H5). Tukea oli siis saatu yhteistyön sisällön ja laadun kehittämiseen. Yhtenä yhteistyön tukena voidaan pitää myös haastateltujen esille nostamia tapoja ratkaista vastoinikäymiä ratkaisukeskeisesti ongelman syyn etsimisen tai osoittamisen sijaan. Myös huumori nostettiin yhtenä ratkaisuna esille, ja sen on todettu myös olevan tärkeä positiivista ilmapiiriä vahvistava tekijä yleisemminkin.

Vaikka poikkisektorisen yhteistyön organisoimiseen haastatellut olivat saaneet tukea, se ei täysin ratkaissut kaikkien keskeisten toimijoiden mukaan saamisen haastetta. Voimaa vanhuuteen -ohjelman yhteistyöryhmä saattoi rakentua vahvasti liikuntatoimen, kolmannen sektorin ja/tai terveystoimen aktiivisuuden varaan. Haastattelut osoittivatkin, että kaikkien tahojen osallistuminen ja sitoutuminen poikkisektoriseen yhteistyöhön ei tapahtunut tasapuolisesti. Osassa haastatteluja toiveita esitettiin sosiaali- ja/tai terveystoimen (tai kunnan laajemmin) ja osassa puolestaan järjestöjen ja vapaaehtoisten aktiivisemmän roolin suuntaan. Osassa joku näistä

poikkisektorisen yhteistyön toimijatahoista puuttui kokonaan yhteistyöryhmästä. Syyt osallistumattomuuteen saattoivat liittyä toimintakulttuuriin, asian mieltämiseen toisten vastuulle tai resurssintarpeisiin. Myös panoksen ja sillä aikaansaatavan hyödyn yhteyden tunnistaminen ja osoittaminen nousivat tässä erityisesti kuntatoimijoiden osalta haasteeksi ja osallistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Siksi erään haastattelun sanoin tulisi:

"saada käsin kosketeltavaksi, että tästä kohti voitte säästää rahaa [...] se on niin kun tuulimyllyjä vastaan taistelisi... vaikka kävisit kaikki faktat lyömässä pöytään, mitä tästä hyödytään, mitä kunta hyötyy, niin ei siltikään nähdä sitä tarpeellisena." (H3)

Haasteeksi voi myös nousta keskeisten yhteistyötahojen löytyminen erityisesti kolmannen sektorin ja vapaaehtoistyön kentältä. Eräässä haastattelussa esiin nostettiin järjestötoimijoiden rohkaisemisen tärkeys (ks. myös Pihlaja 2010), sillä *"järjestöt ovat hieman arkoja nykyisin, kun jokainen järjestö toimii omissa nimissään"* (H3). Ylipäätään haasteelliseksi, mutta erityisen tärkeäksi, koettiin vapaaehtoisten yhteistyötahojen koordinointi ja *"hanskassa pitäminen"* (H5). Kyse ei ollut vain sitouttamiseen liittyvistä tekijöistä vaan myös juridisista kysymyksistä koskien mm. vakuutuksia.

Keskeisin resursseihin kytkettävissä oleva yhteistyön haaste oli ajan puute. Vaikka joissakin yksittäisissä tapauksissa resurssien puute tai resurssien jakautumisen jatkuva neuvottelu nousivat haasteena esille, yllättävän vähän poikkisektorisen yhteistyön onnistumisen edellytykset painottuivat taloudellisiin seikkoihin. Erillisen budjetin tai rahoituksen puuttumista pidettiin eräässä esimerkissä jopa positiivisena jatkuvuutta turvaavana asiana, kun toiminta ja henkilöt eivät olleet erillisestä rahoituksesta riippuvaisia.

"Se on varmaan tän hankkeen sekä hyviä että huonoja puolia, että jos hanke tehdään ilman budjettia, niin periaatteessa tykkään siitä, että se tehdään olemassa olevilla resursseilla ja se työntekijä ei lähde pois, kun se hanke loppuu ja kaikki loppuu siihen." (H5)

Toisaalta taas koettiin, että pienikin erillinen budjetti sujuvoittaisi käytännön järjestelyjä (esim. koulutuksiin osallistumista). Aina uusiin avauksiin panostus ei ole vain yksittäisen henkilön motivaatiosta kiinni, sillä kuten eräs haastateltu totesi: *"tää on tehty ja pantu ehkä niin minimiin kunnissakin tää toiminta, että se energia menee oman työn suorittamiseen"* (H3).

Haastattelut huomioon ottaen poikkisektorinen yhteistyö ei siis ole vain ihmisestä itsestään kiinni, vaan erityisen tärkeää on myös tukea yhteistyötä ja sen organisointia. Tulevaisuutta silmällä pitäen keskeisiksi nousevat yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen ja tuleva sote-uudistus. Jatkuvuuden riskit kytkettiin haastatteluissa erityisesti henkilövaihdoksiin. Siksi yhteistyölle kaivattiin rakennetta. Kyse on siis organisaation vastuusta. Tämä rakenne puuttui, eikä siihen haastateltujen mukaan ollut vahvaa

innostustakaan. Syynä siihen oli tuleva sote-uudistus, jonka ratkaisuja odotettiin ensin. Kiinnostava toinen perustelu rakenteiden puuttumiseen oli henkilökemioiden toimivuus. Yhteistyötä ei ollut siis tarvetta rakenteistaa, kun kaikki jo toimi hyvien tyyppien takia. Kyseessä voi siis olla positiivinen ongelma, joka kuitenkin ratkaisemattomana voi vaikuttaa tulevaisuudessa, mikäli hyvät tyypit väistyvät.

2.2.3 ”Täällä on totuttu puhaltamaan yhteen hiileen” – yhteistyön perinne

Yhteistyötä edistää	Yhteistyötä vaikeuttaa
• jo olemassa oleva yhteistyö hyvä lähtökohta, yhteistyön perusta hyvä → heti asiaan käsiksi • pieni kunta → puhalletaan yhteen hiileen • talkooperinne, yhteishenki, yhteistyön tekemisen käytänne ja kulttuuri • kunnan toimintatapa → avoimuus, joustavuus • ”hyvä yhteisen tekemisen meininki”	• julkinen puoli ei ole tottunut tekemään poikkisektorista yhteistyötä • sotessa kulttuurinen yksintyöskentelyn perinne • ”yhteistyö ei kuulu omaan työhön” → oma työ ja yhteistyö voidaan nähdä erillisinä asioina • järjestöjen/yhdistysten arkuus

Haastatellut toivat esille kunnan tai työskentely-ympäristönsä yhteistyön tekemisen perinnettä ja siten kulttuurisia käytänteitä yhteistyötä edistävänä asiana. Seuraava esimerkki kuvaa yhteistyön käytännettä kunnan historiaan pohjaavana toimintatapana. Sille ominaista on yhteistyömyönteisyys, toimijoiden tuttuus, toiminnan joustavuus ja osallistumisen traditio. Näihin yhteistyön tekemisen traditioihin oli sosiaalistuttu ja niitä perusteltiin myös kasvatuksellisenä perintönä.

”Meillähän itse asiassa hoidetaan paljon asioita sillä lailla, että tunnetaan toisemme ja soitetaan... on myös tän kokosen kaupungin pluspuoli. On nää aika joustavia nää yhteistyötavat... meillä on kehitetty erilaisia yhteistyömuotoja asukkaiden kanssa, ...että semmonen yhteistyön tekeminen itsessään, ei ole vierasta myöskään. Ei järjestöille eikä julkiselle puolelle. Mutta se semmonen perusasenne on olemassa, että tehdään yhteistyötä. Joka johtuu mun mielestä kaupungin historiasta.” (H5)

”Sit on perinne, että tehdään talkoilla paljon ja järjestätte tämän, se tulee kodin perintönä varmaan jo, että sä opit, osallistutaan ja yhdessä tehdään.” (H3).

Poikkisektorisen yhteistyön käynnistämisen vaiheessa sille oli siis jo hyvä lähtökohta ja perusta olemassa, jolloin päästiin heti asiaan käsiksi. Eräs haastateltu kuvasi asiaa seuraavasti:

"Ehkä se kulttuuri tehdä sitä asiaa kaiken kaikkiaan. Ainakin varmaan se kaikista tärkein. Niinku sillai, että on niinku semmosta ittestään selvää kuitenkin." (H2)

Yksi selkeä yhteistyön kulttuuria edistävä tekijä oli kunnan pienuus ja toimijoiden tuttuus.

"Ja varmaan se, mikä edistää, että me ollaan kuntana melko pieni, niin toisaalta hajanainen, mutta kuitenkin pieni silleen väkiluvultaan verrattuna vaikka Helsinkiin tai Kuopioon... Se on helpompaa se yhteistyön tekeminen, kun tunnetaan jo muutenkin toisiaan aika paljon. Se on tavallaan helppo koota niitä toimijoita yhteen..." (H7)

"Tietysti se helpottaa, että nämä on pieniä kuntia. Täällä on totuttu puhaltamaan yhteen hiileen sitten näissä toiminnoissa, koska mitään ulkoapäinhän ei sillä tavalla tuu, vaan se pitää toteuttaa itse. Se tavallaan se pienten kuntien semmonen, että kaikki tuntee toisensa, niin sehän helpottaa." (H3)

Haastatteluissa tuli ilmi myös työn tekemisen kulttuuristen käytänteiden ja perinteen yhteistyötä vaikeuttava puoli; yhteistyökulttuurin puute tai pikemminkin vahvana ilmenevä yksintyöskentelyn perinne ja että *"on totuttu tekemään jollakin tavalla ja se poisoppiminen."* (H6) Varsinkin julkisella puolella, sosiaali- ja terveystoimessa, nähtiin yksintyöskentelyn perinteen olevan edelleen vahvana, joka pohjaa vahvaan yksilöasiantuntijuuteen, ammatillisiin kulttuureihin. Toimialojen kulttuurisia käytänteitä erityisesti yksintyöskentelyperinteen näkökulmasta kuvattiin haastatteluissa mm. seuraavasti:

"Se on tietysti vähän probleema, että terveystoimen kanssa yhteistyö toimii ainakin liikuntapuolen kanssa suht hyvin mutta se on, pakko teille sanoa, että terveys- ja sosiaalipalvelut on niin tottuneita tekemään yksistään töitä, että sinne yhteistyön muodostaminen on välillä ollut aika työlästä.... Se on mun mielestä enemmän, ei henkilökysymys, vaan kulttuurikysymys, että he yrittää pärjätä omillaan. He ei osaa hyödyntää muuta organisaatioo, eikä varsinkaan järjestöjä." (H5)

"Perinteisestihän julkinen puoli ei oo kauheen tottunut tekemään tän tyyppistä yhteistyötä, eli sitä rakennetta ei ole valmiiksi ja sitä on samalla yritetty tehdä. Sen takia on varmaan ollut vähän vaikeetakin, että julkinen puoli on aika silleen, että meillä on omat palvelut ja järjestöt järjestää omansa, me tullaan uudelle kentälle." (H5)

Haasteellisena nähtiin myös oman työn ja yhteistyön mieltäminen jotenkin erillisenä asiana, jolloin yhteistyö ei kuuluisikaan oman työn sisältöön.

"Mutta täähän on, ei tää yhteistyön tekeminen, että se koetaan omaksi työtehtäväksi organisaatiossa, niin se ei oo pelkästään sosiaali- ja terveydenhuollon ongelma, siihen törmää vähän muuallakin, se oma työtehtävä"

on vaan tehdä sitä omaa työtä, että se yhteistyö ei kuulu siihen. Jos se työ rakennettais silleen, että jokaisen omaan työhön kuuluu tehdä yhteistyötä.” (H5)

Haastatteluissa tuli esille myös yhteistyöhön osallistuvien ”sektoreiden” erilaiset toimintakulttuuriset piirteet. Eräs haastateltu vertaili näitä piirteitä. Seuraavassa esimerkissä havainnollistuu se, miksi aiemmin esille nostettu yhteistyön joustavuuden vaade voi joissakin toimintakulttuureissa, esimerkiksi terveydenhuollossa, törmätä toimintaa tiukasti ohjaaviin normeihin ja sääntöihin.

”Että jos noista joku ongelma, niin toimintatapojen erot on ollu. Terveyspuolella on ollut kaikki jäykkää ja tarkoin ohjeistettua ja pitää toimia tiettyjen sääntöjen mukaan. Taas niinku liikuntapuolella ja järjestöpuolella on aika vapaata suunnittelu ja toiminta. Ja henkilötiedoista ja kaikesta tämmöisestä salassapidettävästä on ollut sillai joskus vähän ajatukset törmänny.” (H8)

Yksi kriittinen tekijä, jonka haastatellut nostivat esiin, ja joka voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla yhteistyön rakentumiseen ja sen joustavuuteen, on byrokratia. Mikäli organisaatiossa on tiukka hierarkia ja toimintakulttuuri, se voi vaikuttaa yhteistyötahojen mahdollisuuteen toimia tasavertaisina ja ketterinä kumppaneina. He voivat kokea, että heillä *”on hyvin sidottu kädet... että ei voi lähteä säveltämään.” (H4)*

Tämän joustamattomuuden taustalla voi olla perinteiset, vakiintuneet ja urautuneetkin toimintatavat ja niiden taustalla puolestaan arvot ja asenteet eli toimintakulttuuriset piirteet. Ne voivat hankaloittaa poikkisektorista yhteistyötä, jossa toimintatavat ovat totutusta poikkeavat tai erilaiset. Eräs haastateltu kuvasi asiaa seuraavasti:

”Arvot ja asenne voi olla joskus juurtunut, että tämmönen muutosvastarinta, että ei haluta muuttaa totuttuja toimintatapoja, että se koetaan mahdottoman työlääks ja rasittavaks, että muutetaan, että tää vaatii semmosta muutoshalukkuutta ja täytyy tykätä siitä, että tehdään uusia asioita, suunnitellaan, että miten tää pitäis kehittää toisin.” (H7)

2.2.4 ”Täytyy olla se johdon tuki, se on se aivan ykkönen” – johdon ja päättäjien tuki ja arvostus

Yhteistyötä edistää	Yhteistyötä vaikeuttaa
• johdon tuki • päättäjien myötämielisyys, strateginen tuki ja valtuutus • arvostuksen osoitus, ”porkkanat” • innostuksen tartuttaminen • taloudellinen tuki	• byrokratia ja jäykkä johtamiskulttuuri • päättäjät eivät pidä tärkeänä • kunnan tuen ja osallistumisen puute

Johdon tuki yhteistyölle on tärkeää – jopa tärkeintä erään haastatellun mukaan. Se toimii eräänlaisena lupana, kannustimena, mutta myös velvoitteena toimia yli perinteisten sektorirajojen ratkaistaessa yhteisiä haasteita. Päättäjien ja eri tason johtajien positiivinen suhtautuminen poikkisektoriseseen yhteistyöhön ja sen taustalla olevaan Voimaa vanhuuteen -ohjelmaan mahdollistivat haastateltujen mukaan toimintaan panostamisen. Myös päättäjien ja johtajien osoittama arvostus yhteistyötä kohtaan nostettiin esiin.

”...jos ne kuntapäättäjät havahtuis sen huomaamaan, että miten paljon sitä tehään kuitenkin tämmöstä vapaaehtoistyötä sen terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi kunnissa. Että kyllä sitä toivos, että sitä enempi arvostettais ja panostettais siihen. Kyllä tuota niin, se sitten taas niitä vapaaehtoistoimijoita innostais tavallaan se, että työ huomioidaan.” (H3)

Juhlapuheiden sijaan haastatellut odottivat konkreettista arvostuksen osoittamista. Esimerkki Voimaa vanhuuteen -ohjelman puitteissa järjestetyistä laajoista seminaareista, joihin kuntapäättäjät eivät osallistuneet kutsuista huolimatta, olivat yksi osoitus siitä, miten kokemus arvostusvajeesta voi syntyä. *”Sitä en tiedä millä ilveellä sitä ois saanu parannettua... en tiedä, eikö ne kokenu sitten tärkeäksi”* (H3).

Myös päättäjien ja johdon antamaa konkreettista tukea arvostuksen osoittamisen ja positiivisen suhtautumisen lisäksi tarvittiin. Siitä ovat esimerkkeinä valtuuksien ainakin osittainen siirto päättäjiltä ruohonjuuritasolle sekä lupa kohdistaa aikaresurssia yhteistyöhön ja sen huomioiminen budjetoinnissa. Ne edellyttävät myös päättäjiltä ja johtajilta sitoutumista yhteiseen asiaan. Vaikka haastatteluissa edellisellä tarkoitettiin pääosin kuntien päättäjien ja johtajien sitoutumista, myös järjestöjen johtajien sitouttaminen oli tärkeää.

”Toivoo vaan, että päättäjät ymmärtää jatkossakin tämän merkityksen, ettei ruveta optimoimaan työaikoja ja laskemaan euroja [...] kun me ite nähdään tämä kuitenkin ja ymmärretään tämä tarkeys. Niin toivottavasti päättäjät pysyy tässä mukana ja antaa meille mahdollisuuden toimia tämmösenä työryhmänä.” (H8)

Vaikka päättäjien ja johtajien sitoutuminen ja tuki nostettiin haastatteluissa erityisen merkittäväksi yhteistyön edellytykseksi, tärkeää oli myös pyrkiä vaikuttamaan heidän suhtautumiseensa asiaan. Siksi avaintoimijaksi nostettiin henkilöt, jotka esittelevät asian (uuden hankkeen tai yhteistyöverkoston tms.) heille.

”Sen henkilön pitää olla riittävän rohkea, hullu, napakka, että se asia menee esitellyksi niin, että jokainen johtajakin syttyy asialle.” (H7) *”Siinä sai puhua kun Runeberg”* (H3).

Tämä huomio on tärkeä, kun pohditaan, miten innostus ja motivaatio uuteen syntyy tai kehittyy. Vaikka sitä ei voi ulkopuolelta antaa tai pakottaa, on

eräänlaisena sytykkeenä toimiminen tärkeää. Kyse ei siis ole vain informaation jaosta ja tietoiseksi tekemisestä vaan eräänlaisesta innostuneisuuden tartuttamisesta.

Poikkisektorisen yhteistyön näkökulmasta motivointi ei rajoitu kuitenkaan vain hierarkkisesti alhaalta ylös vaan myös johtajat eri tasoilla voivat pyrkiä vaikuttamaan työntekijöidensä ja yhteistyökumppaneidensa motivaatioon ja sitoutumiseen. Seuraavan esimerkin tavoin kyse ei välttämättä ole vain motivoinnista vaan myös vanhojen totuttujen toimintatapojen ja -kulttuurin rikkomisesta ja muuttamisesta. Ne myös ovat asenneilmaston muuttamisen lisäksi haastavia tehtäviä johtajallekin.

"Mutta taas tullaan siihen, että täähän [yhteistyö] ei saisi olla ihmisen henkilökohtainen valinta, vaan se pitäisi olla työtehtävissä sisällä. Siinähan vaatii aika tiukkaa johtamista, kun ihmiset on tottunu tekee kolkytä vuotta tällä tavalla, niin siinähan on haaste." (H5)

Oman innostuksen tartuttamisen ja ymmärryksen levittämisen lisäksi haastatteluissa nostettiin esille myös "porkkanoiden" merkitys eli keinojen palkita innostumisesta ja osallistumisesta. Näiden keinojen osalta kyse oli ennemmin periaatteesta ja arvostuksen osoituksesta kuin varsinaisesta taloudellisesta edusta. Haastatteluissa kuvattiinkin konkreettisia keinoja (kuten kahvitteluja ja uimalippuja), joilla vapaaehtoisia osallistujia voisi tukea. Tosin pienimuotoisenakin nämä "porkkanat" olivat voineet kaatua siihen, että *"osa tuli kauhean kateelliseksi pelkästä ajatuksesta, että kun toiset saa"* (H6).

Vaikka haastatellut korostivat vahvasti jokaisen omaa asennetta ja motivaatiota, myös se, että *"joku ylempi taho velvoittaa toimimaan"* (H4), luo toiminnalle vapaaehtoisuutta vahvemmat puitteet. Nämä velvoitteet liitettiin muun muassa toimintaa ohjaaviin ohjelmiin ja strategioihin niin omassa kunnassa, alueella kuin valtakunnallisesti. Erityisen tärkeäksi strateginen tuki ja valtuutus nousivat, kun yhteistyö kosketi eri organisaatioita. Myös erilaiset organisaatorakenteet (kuten vahva toimintojen siiloutuminen) tai epäloogiset johtamisjärjestelmät (kuten johtaja eri organisaatiosta kuin toimija itse) voivat vaikeuttaa yhteistyön organisointia ja siihen osallistumista.

Päätäjät ja johtajat voivat toimia eräänlaisina muutoksen pontimina ja "tuuppaajina", kuten seuraava esimerkki osoittaa. Vaikka tämä esimerkki onkin haastatteluaineistossa poikkeuksellinen, se osaltaan vahvistaa muidenkin haastattelujen sanomaa. Poikkisektorinen yhteistyö edellyttää onnistuakseen siis strategisen tason tukea.

"sit täytyy tässä jonkun verran antaa kunniaa meidän päättäjille, meillä on tällä hetkellä liikuntamyönteisiä päättäjiä, jotka nimenomaan kysyy, että mitäs te nyt meinaatte seuraavaksi tehdä. Kyllähän maailma on sillä lailla muuttunu, meidän probleema on löytää ne keinot, että miten sitä asiaa viedään eteenpäin. Ja miten sitä yhteistyötä tehdään." (H5)

3 ”Voimaa vapaaehtoisista” – liikuntaryhmien toteutus ruohonjuuritasolla

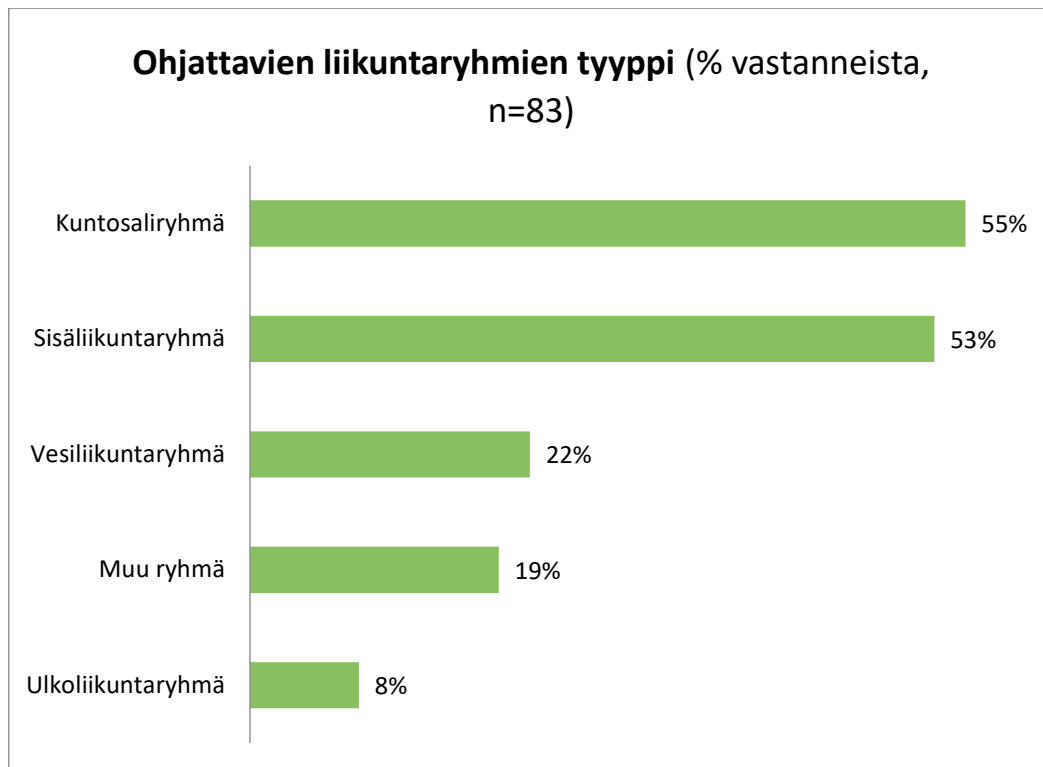
Poikkisektorista yhteistyötä liikuntaryhmien käytännön toteuttamisessa selvitettiin kyselytutkimuksella, johon vastasivat liikuntaryhmien vetäjät. Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa kuntia tuettiin liikuntaryhmien järjestämisessä paikallisella yhteistyöllä. Lukuun ottamatta niitä ryhmänvetäjiä (11 % vastanneista), jotka toimivat ohjelman kuntakoordinaattoreina, liikuntaryhmien vetäjät olivat löyhemmin mukana ohjelmatyössä kuin yhteistyöryhmän toimintaan osallistuneet henkilöt. Vastanneista ryhmänvetäjistä puolet oli osallistunut ohjelman puitteissa järjestettyyn koulutukseen ikäihmisten liikunnasta.

Tässä luvussa tarkastelemme ensin ryhmänvetäjien näkökulmasta sitä, ketkä yhteistyöhön osallistuivat ja missä yhteistyötä tehtiin. Sen jälkeen kuvaamme ryhmänvetäjien näkemyksiä yhteistyön edellytyksistä ja sen jatkuvuudesta. Lopuksi kerromme keinoista saada liian vähän liikkuvat ja toimintakyvyltään heikentyneet ikäihmiset osallistumaan ryhmäliikuntaan.

Liikuntaryhmien toteuttamiseen liittyvässä yhteistyössä tuli pääosin esiin samat tekijät kuin ohjelman yhteistyöryhmissä, mutta eroavaisuuksia oli painotuksissa. Liikuntaryhmissä keskeisintä oli liikunnan toteutus käytännössä, missä ryhmien vetäjiä kannustettiin tekemään poikkisektorista yhteistyötä. Yhteistyöryhmissä puolestaan painopiste oli poikkisektorisen yhteistyön edistämisessä organisoinnin näkökulmasta. Nämä näkökulmaerot heijastuivat käsityksissä yhteistyön edellytyksistä.

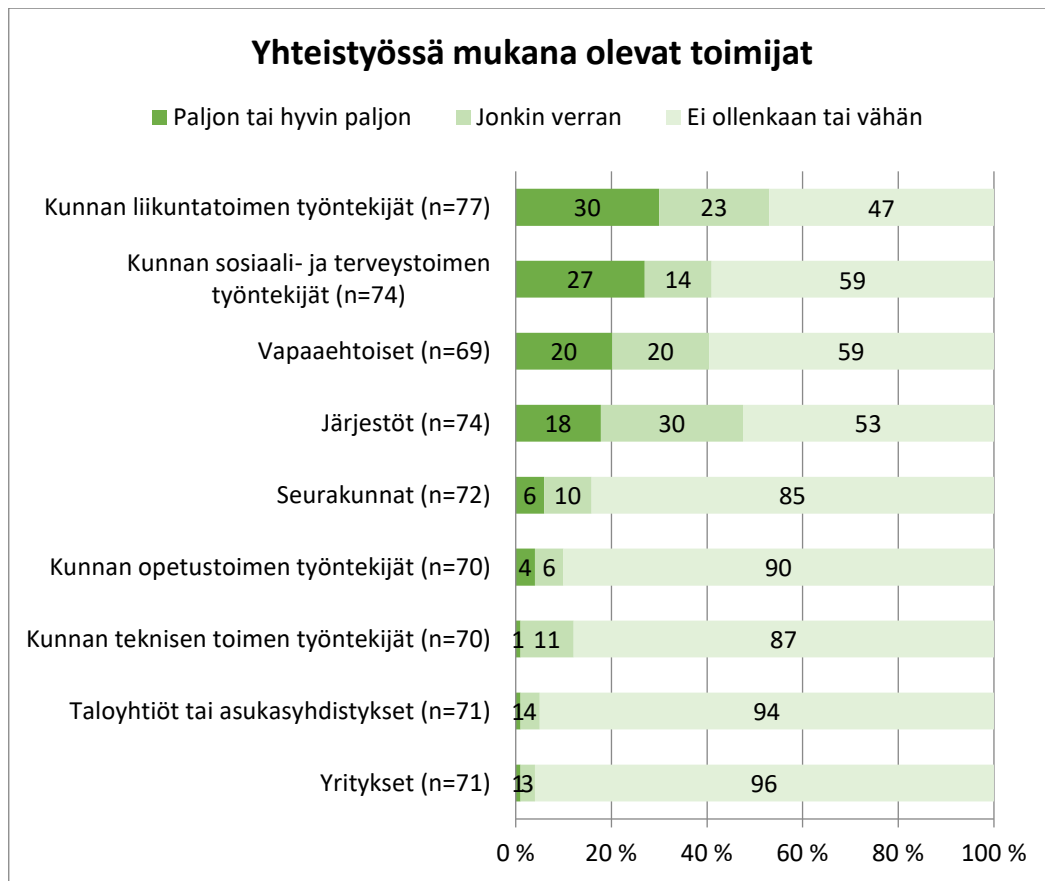
3.1 Mistä kumppanit löytyvät?

Tässä tutkimuksessa yli puolet ryhmistä toteutui vapaaehtoisvoimin, mikä kuvastaa sitä, että ilman vapaaehtoisia ryhmänvetäjiä iäkkäiden ryhmäliikuntaa ei pystyttäisi toteuttamaan kunnissa nykyisessä määrässä. Ryhmien vetäjät ohjasivat monenlaista liikuntaa ja samalla vetäjällä saattoi olla ohjattavanaan useampia erityyppisiä ryhmiä. Useimmat vastaajista olivat ohjanneet kuntosali- ja sisäliikuntaryhmiä (Kuvio 3). Muu ryhmä -kohdassa oli ilmoitettu mm. tuolijumppa.



Kuvio 3. Ohjattavien liikuntaryhmien tyyppi

Eniten yhteistyössä olivat mukana kunnan liikuntatoimen ja sosiaali- ja terveystoimen työntekijät sekä vapaaehtoiset (Kuvio 4). Myös järjestöjen kanssa tehtiin paljon yhteistyötä liikuntaryhmien järjestämisessä. Sen sijaan yritysten sekä taloyhtiöiden tai asukasyhdistysten kanssa oli yhteistyötä vähän. Kunnan hallintokunnista tekninen toimi ja opetustoimi olivat myös suhteellisen vähän yhteistyön osapuolina.



Kuvio 4. Liikuntaryhmien toteuttamiseen liittyvässä yhteistyössä mukana olevat toimijat

Ryhmänvetäjän sukupuoli ja tausta vaikuttivat siihen, keiden kanssa yhteistyötä tehtiin. Miehillä kunnan liikuntatoimi sekä järjestöt olivat yhteistyön osapuolina naisia useammin. Kunnan tahoja edustavat ryhmänvetäjät puolestaan kertoivat kunnan sosiaali- ja terveystoimen keskeisemmäksi yhteistyötahoksi useammin kuin muut. Samoin ryhmänvetäjät, jotka olivat liikunnan tai kuntoutuksen sekä hoito- tai sosiaalityön ammattilaisia (jäljempänä ammattilaiset), pitivät yhteistyötä kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden kanssa keskeisempänä kuin vertais- tai vapaaehtoisohjaajat. Vertais- tai vapaaehtoisohjaajat (jäljempänä vapaaehtoiset) puolestaan näkivät ammattilaisia enemmän vapaaehtoiset keskeisinä yhteistyön osapuolina.

3.2 Tilat, välineet ja tiedotus yhteistyön sisältönä

Eniten yhteistyötä muiden kanssa tehtiin tila- ja välinejärjestelyissä, liikuntaryhmistä tiedottamisessa ja osallistujien löytämisessä (Kuvio 5). Kunnan kerrottiin tarjoavan toiminnalle tiloja tai muuta tukea tilajärjestelyihin. Tiloihin liittyvään yhteistyöhön saattoi kytkeytyä myös välineiden ja välineopastuksen tarjoamista.

Liikunnan toteuttamisessa yhteistyötä tehtiin ryhmien ohjaamisessa tai ohjaajilla oli yhteisiä ryhmiä. Muutamat kertoivat, että ryhmien ohjaajia oli etsitty yhdessä toisten toimijoiden kanssa. Liikuntatoimi, sosiaali- ja

terveystoimi sekä järjestöt tekivät yhteistyötä osallistujien ohjaamisessa heille sopiviin toimintamuotoihin. Poikkisektorista yhteistyötä oli myös asiakkaiden ohjaaminen kuntoutuksen jälkeiseen jatkoharjoitteluun järjestön ylläpitämään toimintaan, mikä voidaan nähdä liikunnan palveluketjuna. Oppilaitosta edustava vastaaja kuvasi tällaista yhteistyötä seuraavasti: *"Fysioterapiasta asiakkaita ohjattu kuntoutuksen jälkeen opiston ryhmiin; opisto pyrkinyt perustamaan k.o. asiakkaille sopivia ryhmiä."*

Vähemmän yhteistyötä tehtiin liikuntaryhmiin kuljetuksissa, palautteen keräämisessä osallistujilta ja osallistujien liikkumiskyvyn testauksessa. Vastauksissa esille nostettiin myös toimijoiden välinen säännöllinen tai vapaamuotoisempi yhteydenpito.



Kuvio 5. Yhteistyön tekeminen muiden toimijoiden kanssa liikuntaryhmien toteutuksessa

Yhteistyön eri muotojen toteutumisessa oli eroavaisuuksia vastaajien taustojen mukaan. Miehet tekivät naisia enemmän yhteistyötä palautteen keräämisessä osallistujilta ja toiminnan seuraamisessa sekä arvioinnissa. Kuntaa edustavat ryhmänvetäjät vastasivat yhteistyötä olevan toiminnan seurannassa ja arvioinnissa, kuljetuksissa liikuntaryhmiin, osallistujien liikkumiskyvyn testauksessa ja palautteen keräämisessä osallistujilta muita tahoja enemmän. Vapaaehtoiset puolestaan raportoivat muita enemmän yhteistyötä ryhmänvetäjien koulutuksessa.

Seuraavassa esimerkkejä siitä, millä tavoin yhteistyö ja sen osapuolet tuotiin vastauksissa esille:

"Kaupunki koulutti Vertais-Veturi ohjaajia ja järjesti tilan ryhmäkodin kuntosalilta. Myöskin opetus laitteiden käyttöön saatiin. Suomen nivelyhdistyksen / nivelpiiristä tiedotettiin ryhmän alkamisesta ja sieltä tulikin osanottajia mukaan." (Sosiaali- ja terveystoimea edustava ryhmänvetäjä)

"Kunnan liikuntatoimi järjesti tilat ja meille ikäihmisille oman kuntosalivuoron. Ulkoiluystävät löytyvät sos.-ja terveystoimen avulla. Tiedotus tapahtumista kunnan ja järjestöjen kautta. Vaikeutena se, ettei kyytejä ole pitäjän syrjäkyliltä keskustaan." (Liikuntatoimea edustava ryhmänvetäjä)

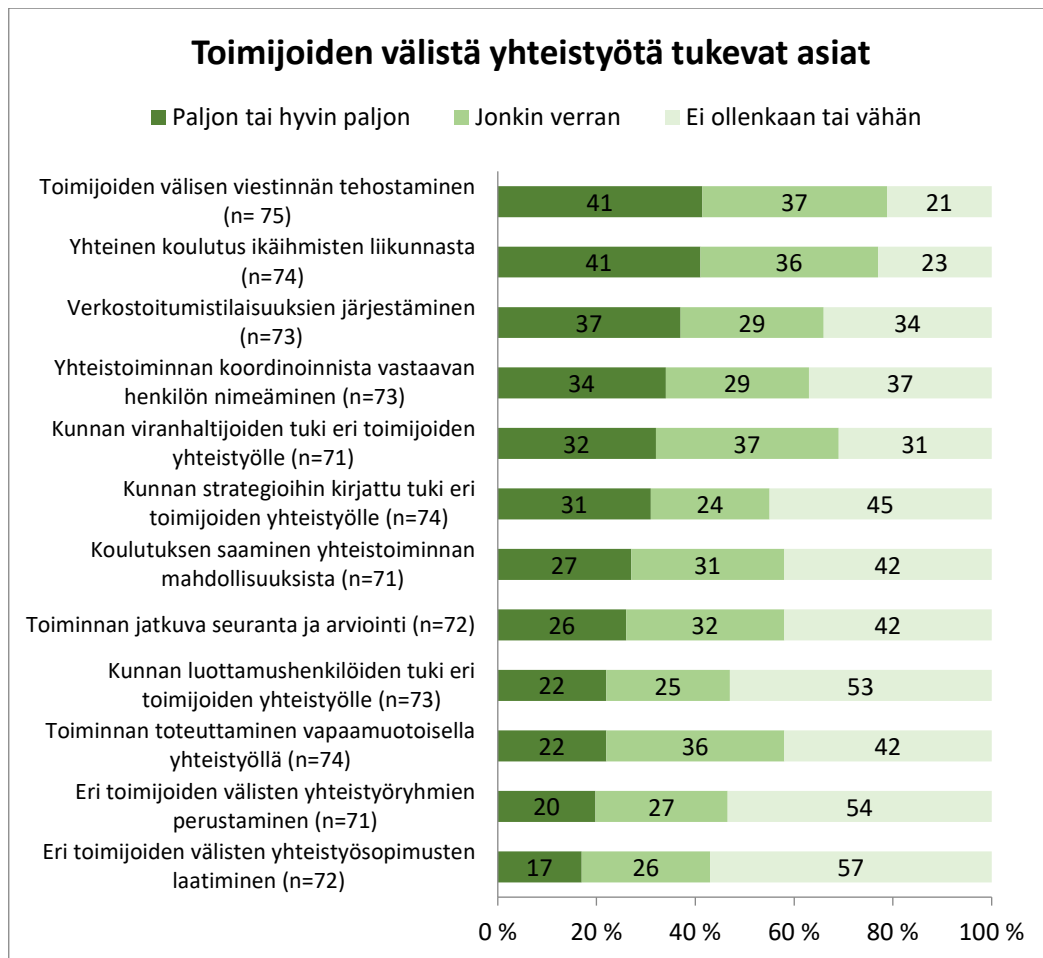
"Kunnan työntekijät ovat kertoneet asiakkaille meidän toiminnasta. Seurakunnan kanssa meillä on yhteistyösopimus tuolijumpan järjestämisestä seurakunnan tiloissa. Useiden potilasjärjestöjen kanssa on myös yhteistyötä." (Järjestöä edustava ryhmänvetäjä)

"Ohjaan tuolijumppaa kirjaston tiloissa, yhteistyö kirjaston henkilökunnan kanssa on sujunut erittäin hyvin. He tarjoavat tilan, tuolit, soittimen ja vesitarjoilun, sekä tiedottavat nettisivuillaan ja ilmoitustauluilla." (Vertais-/vapaaehtoisohjaaja omana toimintana toteutetusta ryhmästä)

3.3 Kumppanuusverkostoissa viestintää ja ideoita

Vastaajien mukaan kolme keskeisintä yhteistyötä tukevaa tekijää olivat yhteisen viestinnän tehostaminen, yhteinen koulutus ikäihmisten liikunnasta ja verkostoitumistilaisuuden järjestäminen (Kuvio 6). Nämä ovat tekijöitä, jotka vahvistavat tiedonkulkua ja edistävät yhteisen ymmärryksen syntymistä toiminnan tavoitteista ja toteuttamisen tavoista. Yhteisissä tilaisuuksissa on helppo tutustua muihin toimijoihin ja ylläpitää suhteita. Innostus asiaan säilyy ja uusia ideoita syntyy muiden samasta aiheesta kiinnostuneiden kanssa. Kolme vähiten yhteistyötä tukevaa tekijää vastaajien mielestä olivat toimijoiden keskinäiset yhteistyösopimukset, yhteistyöryhmien perustaminen ja vapaamuotoinen yhteistyö.

Lisäksi yhteistyötä tukeviksi tekijöiksi mainittiin taloudellinen tuki toiminnalle, yhteiset säännöt sekä toiminnan seuranta. Toiminnassa mukana olevien yhteistyömyönteisten asenteiden kuten aloitekyvyn, mielikuvituksen, keskinäisen arvostuksen ja kannustavuuden katsottiin edistävän yhteistyötä.



Kuvio 6. Toimijoiden yhteistyötä liikuntaryhmien toteuttamisessa tukevat asiat

Vastauksista on tulkittavissa, että ryhmänvetäjät eivät pitäneet virallisluntoisia hallinnollisia ratkaisuja, kuten yhteistyösopimuksia ja yhteistyöryhmien perustamista, kovinkaan merkityksellisinä. Yhteistoiminnan koordinointi oli kuitenkin poikkeus sillä noin kolmasosa oli sitä mieltä, että vastuuhenkilön nimeäminen koordinoinnille on tärkeä tuki yhteistyölle. Tulosta selittää se, että 11 % vastaajista oli ohjelman kuntakoordinaattoreita.

Vaikka käytännön työstä etäämmällä olevat ja hallinnon tasolta toimintaa säätelevät ratkaisut näyttäytyivät vähemmän keskeisinä yhteistyötä tukevinä tekijöinä, ei täysin vapaamuotoistakaan yhteistyötä nähty merkittävänä yhteistyön edistäjänä. Mielenkiintoista oli, että yhteinen koulutus iäkkäiden liikunnasta näyttäytyi yhteistyön edistämisen kannalta keskeisempänä kuin koulutus yhteistoiminnan toteuttamisen tavoista.

Miehet näkivät naisia useammin jatkuvan seurannan ja arvioinnin tukevan toimijoiden välistä yhteistyötä liikuntaryhmien toteuttamisessa. Kuntaa edustavien tahojen mielestä kunnan strategioihin kirjattu tuki eri toimijoiden yhteistyölle edisti yhteistyötä liikuntaryhmien toteuttamisessa. Heistä suurin osa oli ammattilaisia, mutta lähes puolet oli vapaaehtoisia ryhmänvetäjiä. Strategioihin kirjattu tuki voi tehdä näkyväksi vapaaehtoisten merkitystä ja

arvoa toiminnan toteuttamisessa ja vahvistaa vapaaehtoisten asemaa toiminnan suunnittelussa ja organisoinnissa.

Ammattilaiset pitivät verkostoitumistilaisuuksien järjestämistä, eri toimijoiden välisten yhteistyösopimusten laatimista ja yhteistyöryhmien perustamista yhteistyötä enemmän tukevinakin kuin vapaaehtoiset. Kunnassa toimiville ammattilaisille hallinnollisen rakenteen tuki yhteistyölle liikuntaryhmien järjestämisessä oli tärkeää.

Vastaajista lähes 60 %:a oli sitä mieltä, että yhteistyö muiden toimijoiden kanssa oli lisääntynyt viimeisen vuoden aikana. Yhteistyön lisääntymistä liikuntaryhmien järjestämisessä edisti järjestöjen ja sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden keskeinen rooli liikuntaryhmien toteuttamisessa sekä yhteistyö palautteen keräämisessä osallistujilta (Liite 2).

Yhteistyötä edistäviä tekijöitä voidaan löytää myös tarkastelemalla yhteistyön ongelmia. Yleisimmät yhteistyön ongelmat olivat ajan puute ja tilajärjestelyt (Kuvio 7). Ajanpuute tarkoitti esimerkiksi sitä, että liikuntaryhmien organisointia tehtiin oman työn ohessa. Kolmannes vastaajista ilmoitti keskinäisen viestinnän ja toimintatapojen erojen aiheuttavan ongelmia yhteistyössä.



Kuvio 7. Eri toimijoiden välisen yhteistyön ongelmat liikuntaryhmien toteuttamisessa.

Ammattilaiset arvioivat muita useammin keskinäisen viestinnän ja sovitusta yhteistyöstä kiinnipitämisen yhteistyön ongelmana. Muita ongelmia kuvaavissa vastauksissa oli yksittäisinä mainintoina esillä taloudellisten resurssien puute, yhteyshenkilöiden puute, pitkät etäisyydet, yhteistyötä

estävät asenteet ja yhteisen tahtotilan löytämisen vaikeus, henkilökemiat ja passiivisuus. Myös kunnan eri hallinnonalojen keskinäisen yhteistyön puute mainittiin ongelmana. Yhden vastaajan mukaan liikuntatoimen ryhmät ovat valmiiksi täynnä vanhoja asiakkaita, eivätkä ne siksi toimi jatkoryhmänä lääkinnällisen kuntoutuksen ryhmille. Esille tuotiin myös eri toimijoiden näkökulmien erilaisuus sekä vapauden puute eli ryhmätoiminnalle ylhäältä päin asetetut liian tiukat raamit. Yksi sosiaali- ja terveystoimea edustanut vastaaja kertoi, että hänellä on

”[k]okemusta vuosien takaa siitä miten ’johtoportaan’ asettamat tiukat raamit ryhmätoiminnalle vaikeuttivat ryhmätoiminnan toteuttamista, ei rahaa välinehankintoihin.”



Kuvio 8. Liikuntaryhmien toteuttamisessa syntynyt uusi yhteistyö, josta oli tullut vakiintunut tapa toimia.

Sitä, oliko Voimaa vanhuuteen -ohjelman kautta luotu liikuntaryhmien toteuttamista tukevia pysyviä toimintatapoja, kartoitettiin kysymällä arvioita eri yhteistyömuotojen vakiintumisesta. Uusi yhteistyö oli vakiintunut vastaajien arvion mukaan eniten liikuntaryhmistä tiedottamisessa tilojen ja välineiden järjestämisessä sekä osallistujien löytämisessä (Kuvio 8).

Vastaajan tausta vaikutti siihen, mitkä toiminnot arvioitiin vakiintuneiksi. Ryhmänvetäjistä miehet raportoivat naisia enemmän yhteistyön vakiintuneen liikuntaryhmien vetämisessä ja ohjaamisessa, palautteen keräämisessä osallistujilta, toiminnan seurannassa sekä arvioinnissa. Vapaaehtoiset olivat ammattilaisia enemmän sitä mieltä, että yhteistyö oli vakiintunut ryhmänvetäjien koulutuksessa. Ammattilaiset ja kuntaa edustavat tahot puolestaan kokivat muita vastaajia enemmän yhteistyön vakiintuneen liikuntaryhmiin kuljetuksissa ja osallistujien liikkumiskyvyn testauksessa. Kuntaa edustavien vastaajien mielestä lisäksi yhteistyö oli vakiintunut osallistujien löytämisessä.

3.4 Tuttava tuuppaa liikkeelle

Liian vähän liikkuvat ja toimintakyvyltään heikentyneet ikäihmiset osallistuivat ryhmiin silloin, kun he kokivat liikunnan tarpeelliseksi ja olivat sisäistäneet sen merkityksen hyvinvoinnilleen. Liikuntapaikan saavutettavuus, tiedonkulku liikuntaryhmien järjestämisestä ja ryhmän kannustava ilmapiiri olivat keskeisiä osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Huonompikuntoisten osallistumista edisti liikuntapaikan läheisyys, helpot kulkuyhteydet ja sopiva kokoontumisajankohta. Kuljetuksen tai kimpapakyydin avulla kauempanakin asuvat pääsivät mukaan.

Henkilökohtainen kutsuminen ja houkuttelu rohkaisivat osallistumaan. Viesti iäkkäille sopivista liikuntaryhmistä välittyi etenkin ystävien tai ”puskaradion” kautta. Yhden vastaajan mukaan *”[v]ain ystävä tai tuttava saattaa tuupata liikkumaan”*.

Myös sosiaali- ja terveysalan tai liikunnan ammattilaisilta saatu tieto ryhmistä kannusti osallistumaan. Tieto voitiin saada esim. fysioterapeutilta, lääkäriltä, kotihoidosta tai esimerkiksi kotikäynnin yhteydessä. Sosiaali- ja terveystoimea edustanut vastaaja kertoi seuraavaa:

”Muutama on saatu mukaan 75-vuotiaille tarkoitetun hyvinvointia edistävän kotikäynnin kautta. Minun ryhmään ihmiset ovat tulleet fysioterapeutin poliklinikalta tai fysioterapeutin kotikäynnin kautta. Eli henkilökohtaisesti pyydetty ryhmään.”

Myös yleisempi tiedottaminen nähtiin tarpeellisena. Tietoa levitettiin mainoslehtisten, lehti-ilmoitusten ja verkkotiedotteiden kautta sekä ikäihmisille suunnattujen tapahtumien yhteydessä.

”Kotihoito kertonut asiakkaille ryhmistä, hakee ja auttaa asiakkaan ryhmään kulkemisessa”. (Sosiaali- ja terveystoimea edustava vastaaja)

Vastaajat kertoivat paljon siitä, että liikuntaryhmän ilmapiiri, hyvä henki, on tärkeää, kun mukaan halutaan saada aiemmin liikuntaa harrastamattomia. Myös se, että liikuntaa järjestävien tahojen asenne iäkkäiden liikuntaa kohtaan on myönteinen, motivoi osallistumaan. Harjoittelu ei myöskään saa olla liian vaativaa, vaan liikkeiden tulee olla riittävän helppoja ja iäkkäille sopivia.

Mahdollisuus tutustua toimintaan etukäteen lisäsi uskallusta lähteä mukaan. Merkityksellistä oli varsinkin sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteisen tekemisen mahdollistuminen. Ryhmä tarvitsee innostavan ohjaajan ja liikunnan lisäksi tarvitaan jonkinlaista oheisohjelmaa kuten kahvittelua. Osallistumista helpottavina tekijöinä mainittiin myös toiminnan edullisuus sekä avustajan ja tuen tarjoaminen.

Kolmannes kyselyyn vastanneista ryhmänvetäjistä oli sitä mieltä, että liikuntaa liian vähän harrastaneiden ja toimintakyvyltään heikentyneiden ikäihmisten osallistuminen ryhmiin oli lisääntynyt. Lisääntymistä ennusti yhteistyön tekeminen liikuntaryhmien vetämisessä ja ohjaamisessa sekä se, että vapaaehtoiset sekä sosiaali- ja terveystoimen ammattilaiset olivat keskeisesti mukana liikuntaryhmien toteuttamisessa (Liite 3).

Terveysteen liittyvät tekijät olivat yleisin syy lopettaa ryhmässä käyminen ohjaajien arvion mukaan (Kuvio 9). Tämä on ymmärrettävää, sillä ryhmien vetäjät ohjasivat ikäihmisille ja erityisesti varttuneemmille ja toimintakyvyltään heikentyneille ikäihmisille suunnattuja ryhmiä. Tämä selittää myös sen, miksi liian vaativa harjoittelu ei ollut vastaajien mukaan juurikaan lopettamisen syynä. Terveydellisten syiden ohella yleisempiä syitä olivat myös kuljetuksiin tai ryhmän sijaintiin liittyvät syyt sekä mielenkiinnon hiipuminen. Muita lopettamisen syitä olivat mm. omaishoitotilanne, ajanpuute, sopimaton ajankohta, toimintaan liittyvät maksut, paikkakunnalta muuttaminen tai kuolema. Yksi vastaajista arvioi, että monelle 80 vuotta on se raja, jonka jälkeen vakituinen liikunta lopetetaan.



Kuvio 9. Syyt, joiden vuoksi jotkut ryhmäläisistä olivat lopettaneet osallistumisensa.

4 Poikkisektorisen yhteistyön lyhyt oppimäärä

Tähän loppulukuun olemme koonneet esimerkkikuvaukset epäonnistuneesta ja onnistuneesta yhteistyöstä. Esimerkeissä poikkisektorinen yhteistyö ei toteudu tai toteutuu hyvin ja yhteistyön kehittämiselle on huonot tai hyvät edellytykset. Nämä kuvaukset eivät viittaa tiettyyn kuntaan vaan pohjautuvat eri kunnista saatuihin tietoihin. Kokonaisuudessaan tämä tutkimus antoi pääosin positiivisen kuvan poikkisektorisen yhteistyön onnistumisesta, mihin osittain saattoi vaikuttaa se, että osallistujat olivat pääosin Voimaa vanhuuteen -ohjelman aktiivisia toimijoita kunnissa. Tulokset ovat samansuuntaisia ohjelman seurantatietojen kanssa.

Luvun loppuun olemme koonneet tsekkauslistan poikkisektorisen yhteistyön onnistumiselle. Tsekkauslistan kysymykset ovat niitä, joita näkemyksemme mukaan on tärkeä aina kysyä poikkisektorista yhteistyötä toteutettaessa. Näin tässä luvussa näkökulmana ei ole enää poikkisektorinen yhteistyö iäkkäiden liikuntaryhmiin liittyen vaan yleisempi tarkastelu poikkisektorisesta yhteistyöstä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulmasta.

Kunnissa terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen toteutuu parhaiten poikkisektorisen yhteistyön kautta ja sen vahvistaminen on jatkossa erityisen tärkeää, koska meneillään olevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa tämä tehtävä jää kuntien vastuulle. Jotta terveyden edistämistyö saadaan saumattomasti osaksi maakunnissa toteutettavaa uutta sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta, tarvitaan poikkisektorista yhteistyötä kuntien ja maakuntatason toimijoiden välille. Yhteistyön toteuttaminen suurissa kokonaisuuksissa tulee olemaan haasteellista, sillä tässäkin tutkimuksessa korostui poikkisektorisen yhteistyön edistäjänä toimijoiden tuttuus. Toivomme tämän tutkimuksen tulosten auttavan löytämään uudenlaisia yhteistyötapoja ja kumppanuuksia muuttuvassa tilanteessa.

4.1 Mikä voi mennä pieleen? – poikkisektorisen yhteistyön sudenkuopat

Ongelmakunnassa tai -alueella yhteistyövastaavia ei ole nimetty eikä yhteistyö kuulu kenenkään työnkuvaan, vaan työntekijät ylläpitävät yhteistyökontaktejaan vaihtelevin tavoin ja satunnaisesti oman työn ohessa. Yhteisiä verkostoitumistilaisuuksia ei järjestetä ja keskinäinen tiedonkulku ei toimi. Ajan ja resurssien puute ehkäisevät yhteistyön toteutumista ja vakiintumista. Myös yhteinen toimintaa ohjaava tavoite puuttuu.

Poikkisektorinen yhteistyö ei juurru kunnan rakenteisiin, vaan se toteutuu vain vaihtuvien projektien ja innokkaiden avainhenkilöiden kautta, joita uhkaa uupuminen. Sektorirajat ylittävä yhteistyö on vain muutaman aktiivisen

henkilön varassa ja henkilöiden vaihtuessa tilanne muuttuu jatkuvasti. Kunnan viranhaltijoilta ja päättäjiltä ei saada tukea yhteistyön kehittämiseen, eivätkä he osoita arvostusta.

Kunnan yhteistyö muiden paikallisten toimijoiden, kuten järjestöjen, seurakuntien, yritysten, taloyhtiöiden ja oppilaitosten, kanssa on vähäistä, ja niiden osaamista ja voimavaroja ei tunneta eikä hyödynnetä. Vapaaehtoistoiminnan organisoimiseksi tarvittavaa yhteistyötä ei saada aikaiseksi ja vapaaehtoisten rekrytoinnissa ei onnistuta. Vapaaehtoiset eivät hahmota rooliaan tai koe sitä mielekkääksi. Vapaaehtoiset eivät tiedä mihin ovat käytännössä sitoutuneet ja tuntevat itsensä ulkopuolisiksi. Yhteisiä tilaisuuksia, joissa vapaaehtoiset kohtaaisivat ammattilaisia, ei järjestetä.

Kunnan sisällä yhteistyö eri hallinnonalojen välillä jää näennäiseksi ja työskentely on käytännössä sektoroitunutta ja siiloutunutta. Kunnassa eri toimijat ovat jääneet toisilleen etäisiksi, kun yhteiset kohtaamiset arjessa puuttuvat: toimintatapojen todelliset ja oletetut erot tuottavat ongelmia yhteistyölle. Samalla yhteistyötä estävät asenteet voimistuvat ja yhteisestä toiminnasta sopiminen vaikeutuu. Keskinäisen arvostuksen ilmapiiri ja yhteistoiminnan kulttuuri eivät kehity. Eri toimijoiden vastuunjako jää epäselväksi ja yhteistyö näyttäytyy lähinnä hallinnollisten velvoitteiden suorittamisena. Edelliset kuvaukset koskevat myös kunnan ja maakunnan välistä toimintaa.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi tehtävää työtä ei kunnassa seurata tai sitä seurataan ja arvioidaan vain kuntaorganisaation näkökulmasta, jolloin seurannan ja arvioinnin kieli ei avaudu kaikille ja kehittämiseen mukaan pääseminen vaikeutuu. Toimintaa ohjaavat kuntaorganisaation luomat tiukat raamit ja byrokratia. Ne eivät jätä tilaa yhteistyön mahdollisuuksiin tarttumiselle ja eri toimijoiden osaamisen ja luovuuden joustavalle ja rohkealle käytölle.

4.2 Kun kaikki sujuu kuin Strömsössä – poikkisektorisen yhteistyön ideaali

Yhteistyön kannalta esimerkiksi kunnassa tai alueella on otettu käyttöön poikkisektorista yhteistyötä edistäviä rakenteita: yhteistyöstä vastaavat työryhmät ja toimihenkilöt on nimetty ja yhteistyön toimintamuodot on konkretisoitu kunnan strategioissa ja toimintasuunnitelmissa. Toiminta on koordinoitua ja yhteistyön edistäminen saa kunnan päättäjien ja viranhaltijoiden tuen.

Yhteistyön edistämisestä innostuneet työntekijät voivat kunnassa sisällyttää poikkisektorisen yhteistyön toimenkuvaansa ja työlle osoitetaan riittävät resurssit. Työntekijöillä on toistuvia mahdollisuuksia tavata muita toimijoita esim. yhteisissä koulutuksissa ja yhteydet pysyvät näin vireillä. Kunnan hallintokunnat tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä ja toimivat myös laajasti

yhteistyössä kunnan muiden toimijoiden (järjestöt, yritykset, seurakunnat ym.) kanssa. Esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, kuten iäkkäiden liikunnan edistämisessä, yhteistyö on laajentunut liikuntatoimen, sosiaali- ja terveystoimen ja järjestöjen yhteistyöstä monimuotoisemmaksi siten, että mukaan on saatu myös teknisen toimen ja opetustoimen työntekijöitä sekä yrityksiä ja taloyhtiöitä. Myös kunnan ulkopuoliset toimijat ovat aktiivisia kuntaan päin, eikä vain kunta ole aloitteentekijänä. Yhteistyörakenteet myös kunnan ja maakunnan välillä on yhdessä sovittu ja hyväksi havaittu, ja ne vahvistavat uskoa myös tuleviin sote-muutoksiin.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelut muodostuvat kunnassa eheäksi kokonaisuudeksi, jossa pystytään hyödyntämään laajasti paikallista osaamista. Palveluketjut ovat oikea-aikaisia ja saumattomia käsittäen useita toimijoita, joilla on selkeä käsitys tehtävästään osana kokonaisuutta.

Kunnassa tehdään kuntalaisten hyväksi asioita, jotka luontevasti avaavat tekemisen paikkoja monille eri toimijoille ja auttavat paikallisia toimijoita tutustumaan toisiinsa. Ikäihmisten liikunnan edistämisessä tällaisia ovat esimerkiksi ulkoiluystävätoiminta, vertaisvetäjien ohjaamat liikuntaryhmät, kimpapakyytien järjestäminen liikuntaryhmiin, tilajärjestelyt, liikuntaa järjestävien tahojen yhteinen tiedotus sekä yhteiset koulutustilaisuudet. Kunnan tarjoamat tilat järjestöjen toiminnalle luovat luontevasti edellytyksiä yhteistyölle.

Yhteistyön kannalta ihanteellisessa kunnassa vastuunjaon pelisäännöt ovat yhdessä laadittuja ja myös kuntalaiset, kuten ikäihmiset itse, ovat mukana toiminnan suunnittelussa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi tehtävää työtä seurataan ja arvioidaan tavoilla, jotka kaikki ymmärtävät ja joista kaikki hyötyvät. Palautteen keräämisessä tehdään yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Aktiivisesta yhteistyöstä myös palkitaan motivoivilla pienillä ”porkkanoilla”.

Poikkisektorinen yhteistyö syntyy kuin itsestään hyvinvoinnin edistämiseen liittyvän yhteisen tavoitteen kautta eikä hallinnollisesti luotuna velvoittavana tehtävänä. Kaikki kantavat vastuuta tavoitteen saavuttamisesta. Ammattilaisten ja vapaaehtoisten roolit ovat selkeät, mutta joustavat, ja vapaaehtoistoiminta toteutuu omien lähtökohtiensa ja arvojen mukaisesti. Yhteistyö toteutuu sektorirajojen tarpeenmukaisena ylittämisenä, ei kaikkien sektorirajojen epämääräistymisenä.

Kuntaan on syntynyt yhteistyön tekemisen kulttuuri, talkoohenki ja turvallinen ilmapiiri, missä ihmiset uskaltavat innostua ja tehdä rohkeita avauksia. Yhteinen toiminnan sisältö ja siihen liittyvä kiinnostus ohjaavat yhteistyöhön. Tavoite on kaikille yhteinen. Toimijat tuntevat toisensa, arvostavat toisiaan ja kokevat toisensa tasavertaisiksi. Yhteiseen toimintaan ollaan motivoituneita ja siihen sitoudutaan. Keskinäinen luottamus vallitsee ja yhteinen toiminta on avointa, joustavaa ja mutkatonta. Yhteistyö voimaannuttaa osallistujia.

4.3 Poikkisektorisen yhteistyön tsekkauslista

- ✓ Onko oma innostus ja motivaatio kunnossa?
- ✓ Löytyykö yhteinen tavoite ja sitä koskeva yhteinen ymmärrys?
- ✓ Toimiiko keskinäinen tiedonkulku ja viestintä?
- ✓ Muodostuuko yhteistyötä edistävä ja siihen innostava ilmapiiri?
- ✓ Vallitseeko yhteistyömyönteinen ja tasavertainen toimintakulttuuri, jossa eri toimijat tuntevat ja arvostavat toistensa osaamista?
- ✓ Ymmärretäänkö yhteistyö ja yhdessä tekeminen osaksi työntekijöiden työnkuvaa vai kritisoidaanko aktiivisesti yhteistyöhön pyrkiviä työntekijöitä?
- ✓ Tukevatko ja arvostavatko kunnan päättäjät ja viranhaltijat eri toimijoiden yhteistyötä ja miten he sen osoittavat?
- ✓ Tukevatko kunnan rakenteet poikkisektorista yhteistyötä vai jääkö se yksittäisten ihmisten innostuksen ja vaihtuvien projektien varaan?
- ✓ Löydetäänkö yhteistyön rakenteellisessa tukemisessa tasapaino toiminnan vapauden ja sääntelyn välillä?
- ✓ Uskalletaanko kokeilla erilaisia toimintatapoja?
- ✓ Sisältyykö yhteistyön ylläpito ja kehittäminen ammattilaisten työnkuviin kunnissa ja muissa organisaatioissa?
- ✓ Varataanko yhteistyön rakentamiselle riittävästi aikaa ja resursseja? Entä tarvitaanko yhteistyölle pysyvämpää rakennetta?
- ✓ Saadaanko poikkisektoriseen yhteistyöhön laajasti mukaan kunnan eri hallintokunnat ja muut paikalliset/alueelliset toimijat?
- ✓ Ovatko yhteistyön käytännöt yhdessä kehitettyjä ja sovittuja vai vain kuntaorganisaatiolähtöisiä?
- ✓ Onko yhteistyölle ja eri toimijoiden kohtaamiselle olemassa luontevia areenoita (yhteisiä koulutuksia, verkostoitumistilaisuuksia ja säännöllisiä tapaamisia arkisessa työssä)?
- ✓ Löytyykö ryhmille (esim. liikunnan osalta) tiloja, joita on mahdollista joustavasti käyttää, ja saadaanko kuljetukset järjestymään?
- ✓ Perustellaanko hallinnolliset toimet kaikille osapuolille hyvin ja ymmärrettävällä kielellä?
- ✓ Seurataanko ja arvioidaanko toimintaa yhteistyössä siten, että se hyödyttää kaikkia osapuolia ja on kaikkien ymmärrettävissä?
- ✓ Onko yhteistyössä mukana sekä miehiä että naisia?
- ✓ Miten vapaaehtoistoimijat ovat mukana yhteistyössä? Koulutetaanko heitä toiminnan toteuttamiseen? Kohtaavatko he ammattilaisia yhteisissä tilaisuuksissa? Osallistuvatko he toiminnan suunnitteluun?
- ✓ Miten yhteistyössä huomioidaan haavoittuvimmat ryhmät?

Lähteet

Aira Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja, Jyväskylä Studies in Humanities 179, Jyväskylän yliopisto.

Beaglehole Robert & Bonita Ruth 2004. Public Health at the Crossroads: Achievements and Prospects, 2nd ed. Cambridge University Press, Cambridge.

Cameron Alisa, Lart Rachel, Bostock Lisa & Coomber Caroline 2014. Factors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services: a review of research literature. Health & Social Care in the Community 22 (3), 225-233.

D'Amour Danielle, Ferrada-Videla Marcela, San Martin Rodriguez Leticia & Beaulieu Marie-Dominique 2005. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. Journal of Interprofessional Care 19 (S1), 116-131.

Hakamäki Pia & Ståhl Timo 2016. Liikunnan edistäminen kunnissa – TEA 2016. THL, Tilastokatsaus 9/2016. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131768/LiikuntaTiedeHakamäki.pdf> [Viitattu: 11.1.2017].

Hakkala Mari 2013. Kansallinen tieto-ohjaus ja kunnallinen toiminta. Teoksessa Sihto Marita, Palosuo Hannele, Topo Päivi & Leppo Kimmo (toim.) Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt, THL, Helsinki, 103-108.

Henneman Elizabeth A., Lee Jan L. & Cohen Joan I. 1995. Collaboration: a concept analysis. Journal of Advanced Nursing 21, 103-109.

Ikäinstituutti 2012. Voimaa vanhuuteen II – kohti toimintakykyä edistäviä toimintatapoja (2010-2014). Seuranta- ja arviointiraportti 6/2010-12/2011. Voimaa vanhuuteen -julkaisuja 7.

Ikäinstituutti 2013. Voimaa vanhuuteen II – kohti toimintakykyä edistäviä toimintatapoja (2010-2014). Seuranta- ja arviointiraportti 2013. Voimaa vanhuuteen -julkaisuja 8.

Ikäinstituutti 2014. Voimaa vanhuuteen II – kohti toimintakykyä edistäviä toimintatapoja (2010-2014). Seuranta- ja arviointiraportti 2013. Voimaa vanhuuteen -julkaisuja 9.

Isoherranen Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18, Helsinki.

Laamanen Elina, Ala-Kauhaluoma Mika & Nouko-Juvonen Susanna 2002. Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Laitinen Riikka 1995. Kohti kumppanuutta yhteisapelillä. Acta-sarja No 50. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Leppo Kimmo 2013. Terveyspolitiikan lähtökohtia ja perusteita. Teoksessa Sihto Marita, Palosuo Hannele, Topo Päivi & Leppo Kimmo (toim.) Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt, THL, 86–102.

Leskinen Hannu 2001. Kunta vastuuseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennepolitiikan toimeenpano ja sen arviointi. ACTA-väitöskirjasarja 1. Kuopion yliopisto. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Pelkonen Marjaana 2013. Terveysten edistäminen ja ehkäisevä terveydenhuolto terveydenhoitajan työssä. Teoksessa Sihto Marita, Palosuo Hannele, Topo Päivi & Leppo Kimmo (toim.) Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt, THL, Helsinki, 279–288.

Pihlaja Ritva 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 61. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala. Saatavissa: [http://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas sektori ja julkinen valta.pdf](http://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas_sektori_ja_julkinen_valta.pdf). [Viitattu: 11.1.2017].

Sihto Marita 1997. Terveyspoliittisen ohjelman vastaanotto – Tutkimus Suomen terveyttä kaikille ohjelman toimeenpanosta terveydenhuollossa. Tutkimuksia 74. Stakes, Helsinki.

Sinkkonen Sirkka, Taskinen Helena & Rissanen Sari 2015. Sosiaali- ja terveystalouden integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen, WSOYpro, Helsinki, 105–128.

STM 2002. Valtioneuvoston periaatepäätös terveyttä edistävän liikunnan kehittämislinjoista.

STM 2004. Ikääntyneiden ihmisten ohjatun terveystalouden laatusuosituksien laatuseuraukset.

STM 2008. Valtioneuvoston periaatepäätös terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoista.

STM 2013a. Yhteiset valtakunnalliset hyvinvointia ja terveyttä edistävän liikunnan linjaukset.

STM 2013b. Ikäihmisten liikunnan toimenpideohjelma.

STM 2015. Kunnat hyvinvoinnin edistäjinä sote-uudistuksessa. Saatavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Kunnat+hyvinvoinnin+edist%C3%A4j%C3%A4+soteuudistuksessa+9+2015/b34ff832-323e-4812-8dfe-bf5c470690fa>. [Viitattu: 11.1.2017].

Suomen Hallitus 2016. Hallituksen esitysluonnos sote- ja maakunta uudistuksen lainsäädännöksi 31.08.2016. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3118184/Tiivistelm%C3%A4+Hallituksen+esitysluonnos+sote-+ja+maakuntauudistuksen+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6ksi+31082016.pdf/8fb8e921-1719-4e69-a2bb-78392811ba9d> [Viitattu: 11.1.2017].

Strandman Kristiina 2009. "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto, Acta Universitatis Lapponiensis 168, Rovaniemi.

Ståhl Timo, Wiss Kirsi, Hakamäki Pia & Saaristo Vesa 2015. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toteutuminen kunnassa - rakenteet, vastuut, seuranta ja voimavarat. Tutkimuksesta tiiviisti 2015/031, THL, Helsinki.

Taskinen Helena 2015. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen, WSOYpro, Helsinki, 145–164.

Tynkkynen Liina-Kaisa 2013. Towards Partnership? Studies on public–private collaboration in health and elderly care services in Finland. Väitöskirja, Acta Universitatis Tampensis 1800, Tampere.

Vainiomäki Paula & Rautava Päivi 2013. Terveiden edistäminen lääkärin työssä. Teoksessa Sihto Marita, Palosuo Hannele, Topo Päivi & Leppo Kimmo (toim.) Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt, THL, Helsinki, 289–298.

Vilkki Briitta 2009. Strategiat hallinnan välineenä. Acta Wasasensia no 202, hallintotiede 12, Universitas Wasaensis, Vaasa.

Willumsen Elisabeth, Ahgren Bengt & Ødegård Atle 2012. A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration. Journal of Interprofessional Care 26 (3), 198–204.

LIITE 1. Liikuntaryhmät ja yhteistyö -kysely

– Vastausjakaumat

Kysymys 1. Sukupuoli

	n	%
Mies	15	18,3
Nainen	67	81,7
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 2. Ikä

	n	%
Alle 45-vuotiaat	13	16,7
45-54-vuotiaat	13	16,7
55-64-vuotiaat	8	10,3
65-74-vuotiaat	32	41,0
75 vuotta täyttäneet	12	15,4
Yhteensä	78	100,0

(Huom. ikä ilmoitettu lomakkeessa numerona)

Kysymys 3. Koulutus

	n	%
Perusaste (kansakoulu, kansalaiskoulu tai joku muu)	21	25,9
Keskiaste (keskikoulu, ammattikoulu)	11	13,6
Opistotaso	22	27,2
Ylioppilas	8	9,9
Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	19	23,5
Yhteensä	81	100,0

Kysymys 4. Rooli liikuntaryhmässä

	n	%
Liikunnan tai kuntoutuksen ammattilainen	30	36,6
Hoito- tai sosiaalityön ammattilainen	1	1,2
Vertais- tai vapaaehtoisohjaaja	44	53,7
Muu rooli	7	8,5
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 5. Liikuntaryhmän/-ryhmien pääasiallinen taustataho

	n	%
Kunnan liikuntatoimi	25	30,1
Kunnan sosiaali- ja terveystoimi	24	28,9
Järjestö	20	24,1
Oppilaitos tai opisto	5	6,0
Muu	9	10,8
Yhteensä	83	100,0

Kysymys 6. Koulutus ikäihmisten liikunnan vetämiseen

	n	%
Kyllä	65	79,3
Ei	17	20,7
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 7. Kunta, jossa liikuntaryhmä toimii

	n	%
Lahti	12	14,5
Lemi	1	1,2
Luumäki	2	2,4
Parikkala	9	10,8
Rautjärvi	2	2,4
Ruokolahti	10	12,0
Savitaipale	4	4,8
Kouvola	21	25,3
Pieksämäki	10	12,0
Valkeakoski	11	13,3
Muu kunta	1	1,2
Yhteensä	83	100,0

Kysymys 8. Ohjattavien liikuntaryhmien tyyppi (n=83)

	% vastanneista
Kuntosaliryhmä	55,4
Sisäliikuntaryhmä	53,0
Ulkoliikuntaryhmä	8,4
Vesiliikuntaryhmä	21,7
Muu ryhmä	19,3

Kysymys 9. Yhteistyön tekeminen muiden toimijoiden kanssa liikuntaryhmien toteutuksessa

	Paljon tai hyvin paljon %	Jonkin verran %	Ei ollenkaan tai vähän %	Yhteensä %
Liikuntaryhmistä tiedottaminen (n=78)	44	33	23	100
Tilojen ja välineiden järjestäminen toiminnalle (n=80)	54	29	18	100
Ryhmän vetäjien koulutus (n=77)	27	31	42	100
Osallistujien löytäminen (n = 73)	38	29	33	100
Kuljetukset/kulkeminen liikuntaryhmiin (n=71)	10	8	82	100
Liikuntaryhmien vetäminen ja ohjaaminen (n=77)	30	25	45	100
Osallistujien liikkumiskyvyn testaus (n=76)	14	20	66	100
Palautteen kerääminen osallistujilta (n=78)	12	26	63	100
Jatkoharjoitteluun ohjaus (n=76)	16	25	59	100
Toiminnan seuranta ja arviointi (n=79)	23	24	53	100

Kysymys 10. Yhteistyön lisääntyminen viimeisen vuoden aikana

	n	%
Ei ollenkaan	33	41,3
Jonkin verran	42	52,5
Paljon	5	6,3
Yhteensä	80	100,0

Kysymys 11. Liikuntaryhmien toteuttamiseen liittyvässä yhteistyössä mukana olevat toimijat

	Paljon tai hyvin paljon %	Jonkin verran %	Ei ollenkaan tai vähän %	Yhteensä %
Kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijät (n=74)	27	14	59	100
Kunnan liikuntatoimen työntekijät (n=77)	30	23	47	100
Kunnan opetustoimen työntekijät (n=70)	4	6	90	100
Kunnan teknisen toimen työntekijät (n=70)	1	11	87	100
Järjestöt (n=74)	18	30	53	100
Seurakunnat (n=72)	6	10	85	100
Yritykset (n=71)	1	3	96	100
Taloyhtiöt tai asukas yhdistykset (n=71)	1	4	94	100
Vapaaehtoiset (n=69)	20	20	59	100

Kysymys 12. Liikuntaryhmien toteuttamisessa syntynyt uusi yhteistyö, josta on tullut vakiintunut tapa toimia.

	Kyllä %	Ei %	Ei osaa sanoa %	Yhteensä %
Liikuntaryhmistä tiedottaminen (n=80)	68	23	10	100
Tilojen ja välineiden järjestäminen toiminnalle (n=76)	63	32	5	100
Ryhmän vetäjien koulutus (n=77)	36	48	16	100
Osallistujien löytäminen (n=78)	49	44	8	100
Kuljetukset / kulkeminen liikuntaryhmiin (n=75)	11	81	8	100
Liikuntaryhmien vetäminen ja ohjaaminen (n=76)	39	54	7	100
Osallistujien liikkumiskyvyn testaus (n=77)	21	71	8	
Palautteen kerääminen osallistujilta (n=77)	23	69	8	100
Jatkoharjoitteluun ohjaus (n=78)	28	58	14	100
Toiminnan seuranta ja arviointi (n=77)	35	53	12	100

Kysymys 13. Toimijoiden yhteistyötä liikuntaryhmien toteuttamisessa tukevat asiat

	Paljon tai hyvin paljon %	Jonkin verran %	Ei ollenkaan tai vähän %	Yhteensä %
Toimijoiden välisen viestinnän tehostaminen (n= 75)	41	37	21	100
Verkostoitumistilaisuuksien järjestäminen (n=73)	37	29	34	100
Yhteinen koulutus ikäihmisten liikunnasta (n=74)	41	36	23	100
Koulutuksen saaminen yhteistoiminnan mahdollisuuksista (n=71)	27	31	42	100
Eri toimijoiden välisten yhteistyösopimusten laatiminen (n=72)	17	26	57	100
Eri toimijoiden välisten yhteistyöryhmien perustaminen (n=71)	20	27	54	100
Yhteistoiminnan koordinoinnista vastaavan henkilön nimeäminen (n=73)	34	29	37	100
Toiminnan toteuttaminen vapaamuotoisella yhteistyöllä (n=74)	22	36	42	100
Kunnan viranhaltijoiden tuki eri toimijoiden yhteistyölle (n=71)	32	37	31	100
Kunnan luottamushenkilöiden tuki eri toimijoiden yhteistyölle (n=73)	22	25	53	100
Kunnan strategioihin kirjattu tuki eri toimijoiden yhteistyölle (n=74)	31	24	45	100
Toiminnan jatkuva seuranta ja arviointi (n=72)	26	32	42	100

Kysymys 14. Eri toimijoiden välisen yhteistyön ongelmat liikuntaryhmien toteuttamisessa (n=71)

	% vastanneista
Ajan puute	49,3
Toimintatapojen erot	29,6
Tilajärjestelyt	43,7
Keskinäinen viestintä	29,6
Yhteistyöstä sopiminen	25,4
Sovitusta yhteistyöstä kiinni pitäminen	18,3
Yhteistyön ohjeistus	19,7
Yhteisten tavoitteiden puuttuminen	19,7
Muu ongelma	16,9

Kysymys 15. Voimaa vanhuuteen -ohjelman toimintamuotojen tuki liikuntaryhmien toteuttamisessa

	Paljon tai hyvin paljon %	Jonkin verran %	Ei ollenkaan tai vähän %	En ole kuullutkaan %	Yhteensä %
Viestintätuki ja tiedotus (n=72)	29	33	36	1	100
Tapahtumat ja kampanjat (n=74)	28	43	27	1	100
Koulutukset ja verkostopäivät (n=69)	36	26	36	1	100
Materiaalit käytännön työhön (n=74)	39	28	31	1	100
Yhteistyöryhmän mentorointi (n=69)	16	20	55	9	100
Paikallisen yhteistyöryhmän työskentely (n=71)	23	23	48	7	100
Paikallisten kuntakoordinaattoreiden toiminta (n=71)	34	18	44	4	100

Kysymys 16. Onko vastaaja Voimaa vanhuuteen -ohjelman kuntakoordinaattori

	n	%
Kyllä	9	11,0
Ei	73	89,0
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 17. Osallistuminen johonkin seuraavista koulutuksista: VertaisVeturi, Kunnon Hoitaja, Ulkoiluystäväksi iäkkäälle, Senioritanssin ohjaus tai VanhusValmentaja

	n	%
Kyllä	45	54,9
Ei	37	45,1
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 18. Liikuntaryhmässä kävijöiden ikä

	n	%
Pääosin 65–74-vuotiaita	32	39,0
Pääosin 75 vuotta täyttäneitä	21	25,6
Pääosin muun ikäisiä	29	35,4
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 19. Liikuntaa liian vähän harrastaneiden ja toimintakyvyltään heikentyneiden ikäihmisten liikuntaryhmiin osallistuminen

	n	%
Lisääntynyt	27	32,9
Pysynyt ennallaan	45	54,9
Vähentynyt	5	6,1
En osaa sanoa	5	6,1
Yhteensä	82	100,0

Kysymys 21. Liikuntaryhmään osallistumisen lopettaminen

	n	%
Kyllä, muutamat	15	18,8
Kyllä, yksittäiset	53	66,3
Ei yksikään	12	15,0
Yhteensä	80	100,0

Kysymys 22. Arvio syistä, miksi jotkut ovat lopettaneet osallistumisensa liikuntaryhmään (n=73)

	% vastanneista
Terveydelliset syyt	91,8
Kuljetuksiin tai liikuntaryhmän sijaintiin liittyvät syyt	30,1
Taloudelliset syyt	9,6
Liian vaativa harjoittelu	2,7
Mielenkiinnon hiipuminen	23,3
Ystävien poisjäänti	16,4
Muu syy	15,1

LIITE 2. Yhteistyön lisääntymistä viimeisen vuoden aikana selittävät tekijät askeltavan logistisen regressioanalyysin mukaan (n=69).

Selittävät muuttujat mallissa	Vetosuhde (p-arvo)			Näennäisselitysaste (Nagelkerke)		
	1. askel	2. askel	3. askel	1. askel	2. askel	3. askel
Yhteistyö järjestöjen kanssa (1= vähän tai ei ollenkaan, ref - 2= jonkin verran tai enemmän)	5,147 (0,003)	5,250 (0,005)	6,753 (0,003)	17,7		
Yhteistyö palautteen keräämisessä osallistujilta (1= vähän tai ei ollenkaan, ref - 2= jonkin verran tai enemmän)		4,866 (0,017)	4,546 (0,029)		28,5	
Yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa (1= vähän tai ei ollenkaan, ref - 2= jonkin verran tai enemmän)			3,388 (0,054)			34,5

LIITE 3. Liian vähän liikkuvien ja toimintakyvyltään heikentyneiden ikäihmisten liikuntaryhmiin osallistumisen lisääntymistä viime aikoina selittävät tekijät askeltavan logistisen regressioanalyysin mukaan (n=63).

Selittävät muuttujat mallissa	Vetosuhde (p-arvo)			Näennäisselitysaste (Nagelkerke)		
	1. askel	2. askel	3. askel	1. askel	2. askel	3. askel
Yhteistyö liikuntaryhmien vetämisessä ja ohjaamisessa (1= vähän tai ei ollenkaan, ref - 2= jonkin verran tai enemmän)	4,800 (0,006)	4,288 (0,014)	4,313 (0,019)	16,7		
Yhteistyö vertais- tai vapaaehtoisohjaajien kanssa (1= vähän tai ei ollenkaan, ref - 2= jonkin verran tai enemmän)		3,089 (0,051)	6,285 (0,012)		23,8	
Yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa (1= vähän tai ei ollenkaan, ref - 2= jonkin verran tai enemmän)			5,485 (0,021)			34,6

Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu -sarjassa ovat ilmestyneet

1 Sami Borg ja Sari Pikkala

KUNTAVAALITRENDIT (2017)

2 Toim. Soile Pohjonen ja Marika Noso

KANSALAINEN KESKIÖÖN! Näkökulmia sote-uudistukseen (2017)

3 Markku Lehto

MIKSI HANKE EI ONNISTUNUT – VAI ONNISTUIKO SE? (2017)

4 Tapio Häyhtiö

OSALLISUUTTA SOTE-PALVELUIHIN
PALVELUMUOTOILEIMALLA? (2017)

5 Veera Värtinen

TUTKIJAT JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ (2017)

6 Esko Hussi, Esa Mäkinen ja Erkki Vauramo

IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ JA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITO (2017)

7 Matti Wiberg (toim.)

FAKTAT JA POLITIIKKKA (2017)

8 Antti Mykkänen

VALTUUTETTUJEN ILMAPUNTARI 2017- KUNNAT, MAAKUNNAT
JA YHTEISTYÖ (2017)

9 Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi
Topo ja Sari Rissanen

KUMPPANUUDELLA KUNTOON–KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN
YHTEISTYÖ IÄKKÄIDEN TERVEYDEN EDISTÄMISESSÄ (2017)

Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi,
Erja Rappe, Päivi Topo ja Sari Rissanen

KUMPPANUUDELLA KUNTOON – Kuntien ja järjestöjen yhteistyö iäkkäiden terveyden edistämisessä

Poikkisektorinen yhteistyö ja eri toimijoiden välinen kumppanuus ovat ikäihmisten liikuttamisen ehdoton edellytys kunnissa. Yhteistyöosaaminen ja kumppanuus korostuvat myös sote-uudistuksessa, jossa hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen tärkeä tehtävä on jäävä pääosin kuntien vastuulle.

75+ lisäkuluitta kuntoon -hankkeessa tutkittiin terveystalouden käytännön toimeenpanoa keräämällä kyselyllä ja haastatteluilla tietoa ikäihmisten terveysliikunnan toteuttamisesta tehdystä poikkisektorisesta yhteistyöstä Voimaa vanhuuteen -ohjelmaan osallistuneissa kunnissa. Tutkimustulosten lisäksi raportti sisältää esimerkkikuvaukset onnistuneesta ja epäonnistuneesta yhteistyöstä kuntatasolla sekä poikkisektorisen yhteistyön tsekkauslistan kuntien ja maakuntien tarpeisiin.



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ