

# Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta

Miten voimme lisätä yhtäaikaaisesti  
hyvinvointia ja säästöjä

RAPORTTI

Näkökulmia ihmiskeskeisen strategian toteuttamiseksi  
kuntien ja hyvinvointialueiden johdolle ja poliittisille päättäjille

**Pekka Lavila**

© Pekka Lavila

ISBN 978-952-94-7656-5 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-94-7657-2 (PDF)

**Kuvitus ja taitto:** Aura Korhonen, HAUS kehittämiskeskus Oy

**Taulukot, ilmiökartat ja hahmotustapa:** Pekka Lavila

**Paino:** Grano, Helsinki 2023

# **Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta**

- Miten voimme lisätä yhtäaikaisesti  
hyvinvointia ja säästöjä

**RAPORTTI**

Näkökulmia ihmiskeskeisen strategian toteuttamiseksi  
kuntien ja hyvinvointialueiden johdolle ja poliittisille päättäjille

**Pekka Lavila**



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>LUKU 1: IHMISKESKEINEN VAIKUTTAVUUS</b>	<b>8</b>
Vaikuttavuus on kuntien ja hyvinvointialueiden perustehtävä	8
Mihin tarvitsemme ihmiskeskeisyyttä?	9
Ihmiskeskeinen hahmotustapa	11
Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta	12
<b>LUKU 2: CASE ”HUOLEHTIVAT NUORET”</b>	<b>13</b>
Huoli aikuisten vakavasta sairastumisesta koskettaa joka neljättä nuorta	14
Miksi Tampere kiinnostui huolehtivien nuorten vaikuttavuudesta?	16
1. Opetus: Lisävuosikustannus Suomessa 1 000 M€	17
2. Opetus: Vaikutukset jäävät nykytilanteessa huomaamatta	20
3. Opetus: Käytetään mittaluokkaan sopivia lukuja	22
Miten vaikuttavuuslaskenta toteutettiin?	22
Yhteenveto: ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan menetelmä	24
<b>LUKU 3: VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMINEN “ELÄMÄNTAPAHTUMA KERRALLAAN”</b>	<b>27</b>
Vaihe 1: Elämäntapahtuman ymmärtäminen	28
Vaihe 2: Muutoksen mahdollistavien vipupisteiden tunnistaminen	30
Vaihe 3: Valmiiden ratkaisujen hyödyntäminen	32
Vaihe 4: Interventioiden vaikuttavuuden arviointi	34
<b>LOPPUSANAT JA KIITOKSET</b>	<b>36</b>

“Kukaan ei ymmärrä,  
kukaan ei voi tajuta  
mitä tapahtuu. Joten  
en voi puhua asiasta.”  
– Veera.



# JOHDANTO

*“Kukaan ei ymmärrä, kukaan ei voi tajuta mitä tapahtuu. Joten en voi puhua asiasta.” – Veera.*

Tämä lainaus on erään nuoren kokemus. Se kiteyttää tilanteen, jolle tutkimusten mukaan arviolta joka neljäs suomalaisista lapsista ja nuorista altistuu. Kyseessä on koko perhettä koskettava elämänmuutos, joka seuraa perheen vanhemman vakavaa sairastumista. Muuttuneen elämäntilanteen vaikutukset ovat yhteiskunnan näkökulmasta mittavat, vaikka kaikki näistä nuorista eivät syrjäydy tai joudu työkyvyttömiksi. Ihmisten pahoinvointi heijastuu myös talouteen. Tästä ”Huolehtivat nuoret” -elämäntapah- tumasta seuraa joka vuosi miljardin euron mittaluokan lisäkustannukset julkisen sektorin organisaatioiden, yritysten ja kotitalouksien kannettavaksi.

Olen työskennellyt pitkään johtamisen ja johtajien parissa. Jos minua pyydetäisiin tuomaan esille näistä kokemuksista yksi tärkeä asia, niin nostaisin sen, miten vähällä tiedolla johtajat joutuvat tekemään merkittäviä päätöksiä. Perinteiset lähestymistavat auttavat päätöksenteossa hyvin vähän, kun kysymyksessä on vähänkin monimutkaisempi asia tai ilmiö. Käytössä olevat raportit ja käytännöt rajaavat päätökset huomaamatta kauas lähtökohtaisesta ongelmasta.

Toteutimme keväällä 2022 osana kansallista AuroraAI-ohjelmaa esimerkin ihmiskeskeisestä vaikuttavuuslaskennasta. Tarkoituksena oli kiteyttää 1) arvioita esimerkiksi valitun elämäntapahtuman vaikuttavuudesta ja 2) ymmärrystä siitä miten vaikuttavuuden laskentaa tulisi ihmiskeskeisessä ennakoitukykyisessä yhteiskunnassa tehdä. Laskennan tärkein opetus ei yllättäen ollut arviot valitun elämäntapahtuman vaikuttavuudesta. Sen sijaan laskennan kenties arvokkain opetus oli ymmärrys siitä, mikä estää johtajia ja päättäjiä johtamasta vaikuttavuutta missä tahansa elämäntapahtumassa.

Kirjoitin tämän raportin, jotta näitä ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan opetuksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman laajasti.

Toivon, että kuntien ja hyvinvointialueiden johto ja poliittiset päättäjät voivat tämän raportin myötä kiinnittää jatkossa paremmin huomiota alueensa johtamisessa käytettyjen raporttien ja käytänteiden näkökulmaan. Näkökulmia voidaan avata kysymällä ”Millaisia vaikuttavuuslaskelmia käytämme talousarviomme taustalla?”, ”Miten ihmiskeskeisyys näkyy toiminnassamme?” tai ”Millaiseen hahmotustapaan palveluidemme johtaminen perustuu?”.

## Ihmiskeskeinen vaikuttavuus

### Vaikuttavuus on kuntien ja hyvinvointialueiden perustehtävä

Tämä raportti tarjoaa uuden ihmiskeskeisen näkökulman kunnan ja hyvinvointialueen johtamiseen. Raportissa kiteytetään esimerkkinä toimivan ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan avulla sitä, miten voidaan yhtäaikaaisesti edistää asukkaiden hyvinvointia ja säästää resursseja.

Keskeisen lähtökohdan ihmiskeskeiselle vaikuttavuudelle muodostavat kuntia ja hyvinvointialueita koskevien lainsäädännön ensimmäiset pykälät: *“Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä*

*tavalla.”*<sup>1</sup> Pykälissä esitetyt tavoitteet vaikuttavat usein olevan ristiriidassa keskenään. Tämän raportin tarkoitus on luoda uskoa siihen, että näin ei ole. Hyvinvointi, elinvoima ja kestävyys voidaan toteuttaa toisiaan tukevalla tavalla.

Raportissa kuvataan kaksi ihmiskeskeisen strategian menetelmää: *Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta ja Ihmiskeskeinen vaikuttavuuden johtaminen*. Näitä menetelmiä voidaan hyödyntää esimerkiksi kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyöneuvotteluissa sekä kunkin hyvinvointialueen toimijan päivittäisessä johtamisessa ja talousarvioissa.

<sup>1</sup> Tämä lainaus on kuntalain pykälästä 1. Vastaava kirjaus löytyy hyvinvointialuetta koskevan lain pykälästä 1: *“Lain tarkoituksena on myös edistää hyvinvointialueen toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyttä sekä luoda hyvinvointialueelle edellytykset tukea asukkaidensa hyvinvointia.”*



**Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta** -menetelmä kuvaa, miten elämäntapahtumaa seuraavien kompleksisten ilmiöiden kokonaisvaikuttavuutta voi arvioida. Raportissa käytetään esimerkkinä Huolehtivat nuoret -elämäntapahtumaa. Menetelmää voi soveltaa vastaavalla tavalla muihin elämäntapahtumiin.

Vaikuttavuuslaskennan ytimessä ovat seuraavat kolme askelta:

**Askel 1:** Elämänpolkujen jäsentäminen

**Askel 2:** Vaikutusten arvioiminen

**Askel 3:** Seuraavan vaiheen arvioiminen

Vaikuttavuuslaskennassa hyödynnetään taustalla kolmea periaatetta:

**Periaate 1:** Dialogi työskentelyn muotona

**Periaate 2:** Kokemustiedon hyödyntäminen

**Periaate 3:** Systeminen viitekehys

**Ihmiskeskeinen vaikuttavuuden johtaminen** -menetelmä puolestaan kuvaa, miten jo tehtyä ihmiskeskeistä vaikuttavuuslaskentaa voi hyödyntää resurssien kohdentamisessa ja interventioiden suunnittelussa.

Menetelmä pitää sisällään neljä vaihetta:

**Vaihe 1:**  
Elämäntapahtuman ymmärtäminen

**Vaihe 2:**  
Muutoksen mahdollistavien vipupisteiden tunnistaminen

**Vaihe 3:**  
Valmiiden toimivien ratkaisujen hyödyntäminen

**Vaihe 4:**  
Interventioiden vaikuttavuuden arviointi

## Mihin tarvitsemme ihmiskeskeisyyttä?

Pysähdyttävää aiemmin mainituksa Veeran kokemuksessa yhteiskuntamme kannalta on se, että nykyinen tapamme arvioida organisaatioiden tuloksellisuutta estää meitä ennakoimasta tämänkaltaisten elämäntapahtumien seurauksia. Nykyinen hyvinvointiyhteiskuntamme toimii siten, että havahdumme toimimaan vasta silloin, kun auttamisen tarve on kasvanut isoksi ja vaikeasti hoidettavaksi. Kun ongelmia korjaavat palvelut pirstaloituvat palvelujärjestelmän eri toimijoiden eri kustannuspaikoille, emme pysty enää tunnistamaan, mil-

laisesta kokonaisuudesta on kyse ja mistä ongelmat saivat alkunsa.

Esimerkiksi koulukuraattorille ahdistuksen takia lähetetty lapsi, työterveyshuollosta sairauslomaa hakeva vanhempi tai päivystykseen tuotu läheinen ovat alkuperäisen ongelman seurauksia, mutta ne eivät suoraan ilmennä juurisyitä. Samalla kustannukset kasvavat. Kunnissa ja hyvinvointialueilla usein ainoaksi kustannussäästöjen keinoksi jää tiukentaa hoitoon pääsyn kriteerejä tai vähentää hoitokertojen lukumäärää. Tällä hetkellä käytämme poliittisessa keskustelussa ja päätöksenteossa paljon aikaa taisteluun resursseista, koska uskomme resurssipäätösten yksinään olevan ratkaisu säästöihin. Mutta kuinka usein kysymme valtuustoissa ja johtoryhmissä: "Teemmekö nykyisillä resursseilla oikeita asioita?"

***"Raportoimme älyttömän määrän sitä, mitä on tehty ja paljonko se maksoi. Mutta kukaan ei ole päätäkään kiinnostunut, mitä vaikutuksia saatiin aikaan. Puhumatakaan, että selvitettäisiin, mitä tarpeita kuntalaisella oikeasti on."***

*-Erään johtajan kiteytys nykytilanteen kipukohdista.*

Kun elämän ilmiöitä ei tunnusteta, niin työntekijät, johtajat ja päättäjät eivät pysty auttamaan apua tarvitsevia lapsia, nuoria ja perheitä, vaikka se olisikin kaikkien osapuolten kannalta järkevää.

Mitä pitäisi tehdä?

Edellä kuvatut haasteet ovat heijasteita hyvinvointiyhteiskuntamme johtamisjärjestelmän ominaisuuksista. Arkiset käytännöt arvioida organisaatioiden ja hankkeiden rahankäyttöä vaikuttavat merkittävästi siihen, mihin huomiomme kiinnittyy. Taloudellisten raporttien esitystapa määrittää, mistä asioista keskustelemme.

Haasteet voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Raporttien näkökulmaan voidaan kiinnittää paljon enemmän huomiota. Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta tarjoaa uuden näkökulman hyvinvoinnin ja eurojen tarkasteluun.

## **Ihmiskeskeinen hahmotustapa**

Ihmiskeskeinen vaikuttavuuden laskenta edellyttää tuekseen uudenlaista ajattelutapaa, ennen kaikkea toimintaa ohjaavilta ylemmältä johdolta ja päättäjiltä.

Ihmiskeskeisyyden määritelmänä tässä raportissa käytetään valtionhallinnossa viime vuosina käytettyä määritelmää: *Ihmiskeskeisyydessä keskiössä on ihminen ja hänen monimuotoinen elämänsä erilaisine tapahtumineen ja tilanteineen*<sup>2</sup>. Palvelujärjestelmän nykytilaa kuvataan eri yhteyksissä termeillä palvelukeskeinen, tuotantolähtöinen, tehtäväkeskeinen, asiakaslähtöinen tai asiakaskeskeinen. Käytämme tässä raportissa termiä asiakaskeskeinen kuvaamaan nykytilaa.

Ihmiskeskeisen ja asiakaskeskeisen

<sup>2</sup>Lähde: Ihmiskeskeisyys.fi

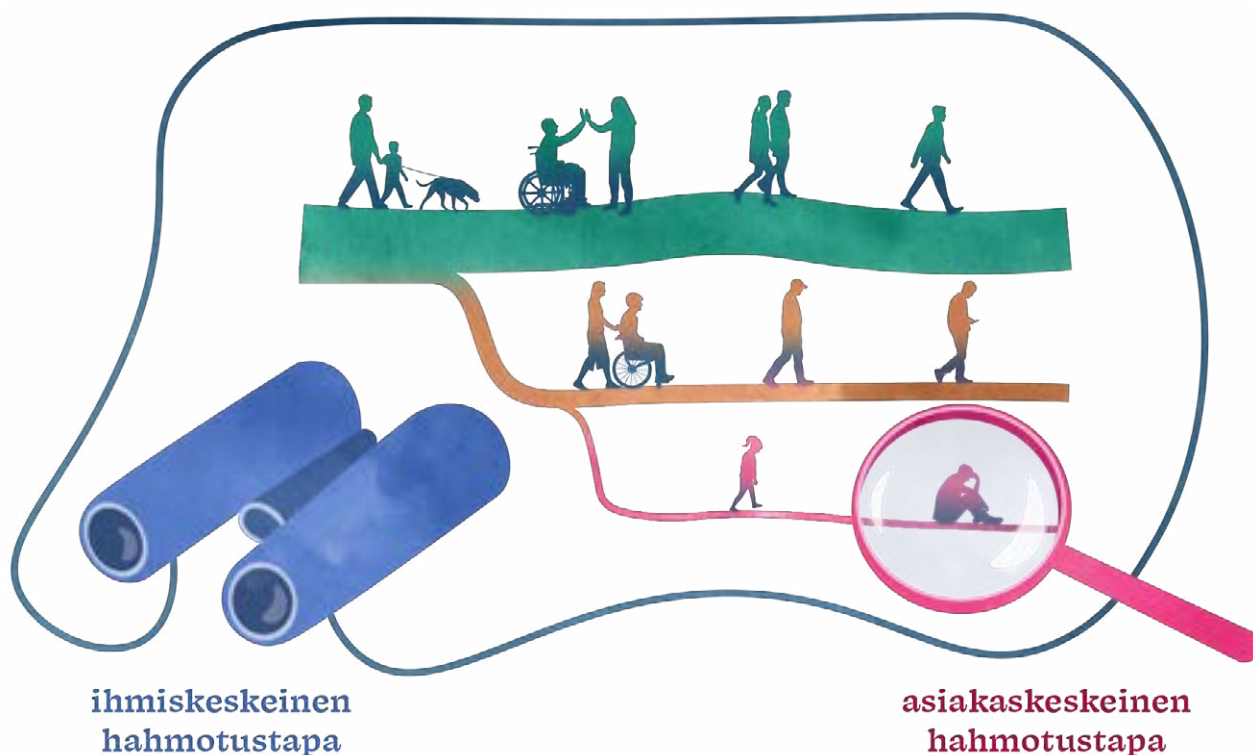
toiminnan eron voi kiteyttää seuraavan esimerkin avulla. Vanhemman vakavan sairastumisen takia lapsella on suuri todennäköisyys päätyä palveluiden piiriin. *Asiakaskeskeisenä palveluna* voidaan pitää sitä, että nuori saa tarvitsemaansa apua siinä vaiheessa, kun vaikkapa psyykkiset tai taloudelliset ongelmat ovat ilmenneet. *Ihmiskeskeisessä toiminnassa* lapsiperheen tilanne pyritään hahmottamaan kokonaisvaltaisesti ja tunnistamaan ennakoiden. Esimerkiksi vanhemman saadessa syöpädiagnoosin huomioidaan koko perheen muuttunut tilanne, ei vain vanhemman, ja autetaan koko perhettä uudessa elämäntilanteessa.

Konkretisoidaan ajattelun muutos vielä hyvinvointialueen näkökulmasta. Äskeisessä esimerkissä ”koko perheen huomioiminen” (kuvan 1 vihre-

än ja keltaisen polun haaraumassa) näyttäytyy vaikuttavuuden näkökulmasta huonolta tai hyvältä ratkaisulta, riippuen millaisen hahmotustavan näkökulmasta hyvinvointialueen toimintaa arvioidaan. Mikäli toimintaa tarkastellaan asiakaskeskeisesti (kuvan 1 suurennuslasi) näkökulmasta, niin koko perheen huomioiminen on huono ratkaisu. Kun vaihdamme näkökulman ihmiskeskeiseksi (kuvan 1 kiikarit), sama toiminta näyttäytyykin hyvältä ratkaisulta.

*Sama tilanne voidaan siis tulkita vaikuttavuuden näkökulmasta kahdella täysin eri tavalla, riippuen siitä millaisella hahmotustavalla tarkastelemme sitä.*

Pidä tämä hahmotustavan merkitys mielessä, kun arvioit vaikuttavuutta tai kustannustehokkuutta.



KUVA 1: IHMISKESKEINEN HAHMOTUSTAPA JA ASIAKASKEINEN HAHMOTUSTAPA. Elämänpolkujen haaraumat (vihreältä keltaiselle ja keltaiselta punaiselle) kuvastavat huonoja vipupisteitä, eli hetkiä jossa elämä kehittyi merkittävästi ei-toivottuun suuntaan.

## Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta

*Ihmiskeskeisellä vaikuttavuuslaskennalla tarkoitetaan kokonaisarviota tarkastelun kohteeksi valitun elämäntapahtuman vaikutuksista hyvinvointiin ja kustannuksiin. Ihmiskeskeisessä vaikuttavuuslaskennassa hahmotetaan ihmisen tarpeita ja elinkaarivaikutuksia, yksittäisen palvelun ja rajatun aikajänteen sijaan.*

Ihmiskeskeisen vaikuttavuuden laskennan keskeinen periaatteellinen ero suhteessa nykyisiin käytäntöihin on sen tunnustaminen, että perheiden tasolla ei ole olemassa yhtä mittaria, jonka perusteella voisimme varmasti sanoa vaikuttavuuden olevan jotakin. Perheiden tilanteet vaihtelevat, niihin tulee mukautua. Kompleksisessa ympäristössä syy-seuraussuhteet ovat epäselviä.

Näin ollen ei ole myöskään palvelujärjestelmän tasolla perusteltua ajatella, että löydämme yhtä yksiselitteisiä mittareita, mihin olemme kulutus- tuotteita valmistavan teollisuuden aloilla tottuneet. Kuitenkin, kun tutkimme perheitä laajemmin, tietyt ilmiöt ja kehityskulut toistuvat siinä määrin että voimme hyödyntää tätä informaatiota palveluiden johtamisessa.

Esimerkiksi kun mittaamme tietyn leikkausoperaation vaikuttavuutta, on verrattain suo-

raviivaista tutkia operaation vaikutusta ihmisen elämään suhteessa leikkausta edeltävään tilaan. Ihmisen elämässä on kuitenkin lukuisia vaiheita ja tilanteita, joissa on hankala sanoa varmasti, mikä johtuu mistäkin. Yksi sellainen elämäntilanne on tämän raportin CASE-esimerkki aikuisen vaikean sairauden vaikutukset perheen lapsiin ja muihin läheisiin.

*Ihmiskeskeisessä vaikuttavuuslaskennassa ollaan kiinnostuneita niistä kompleksisen elämäntilanteen kehityskuluista, joita voimme ennakoida riittävällä tarkkuudella.*

Esimerkiksi Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskennassa kykenimme ihmiskeskeisellä lähestymistavalla arvioimaan paremmin elämäntilanteesta johtuvia perusasteen tutkimuksen varaan jääneitä nuoria. Yhtäältä pystyimme jäsentämään tarkemmin peruskoulun aikana hoidettavien nuorten ja perusasteen tutkimuksen varaan jääneiden nuorten välisen vaikutuksen sekä arvioimaan lukumääriä näissä elämänpolun askelissa. Tämän lisäksi kykenimme täydentämään perusasteen tutkimuksen jääneiden nuorten lukumääräarviota uusilla elämänpoluilla, joista perinteiset tutkimukset eivät anna yksiselitteisiä vastauksia<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>Täydentävät elämänpolut: "Nuori saa tukea koulussa" ja "Nuori sinnittelee ilman tukea".

## CASE - ”Huolehtivat nuoret”

Huolehtivilla nuorilla tarkoitetaan sellaisen elämäntapahtuman seurauksia, jossa perheen vanhempi sairastuu vakavasti. Vanhemman sairastumisen vaikutukset heijastuvat koko perheeseen ja lähipiiriin. Kaikkien tarpeet muuttuvat. Perheen nuori joutuu huolehtimaan ja hoivaamaan enemmän, mitä hänen kasvulleen olisi sopivaa. Elämäntapahtumasta seuraa perheeseen ja lähipiiriin noidankehän oloinen tilanne, mikäli perhettä ei onnistuta auttamaan.

Seuraavat kokemusasiantuntijoiden tuntemukset kuvaavat perheenjäsenien huolta.

**”Mielen maisema on levoton ja ahdistunut, en voi keskittyä koulu tehtäviin tai mihinkään muuhunkaan, kun mikään ei tunnu tärkeältä”**

- Huolehtiva nuori

**”Mulla oli vahva pelko puhua perheestäni, koska jos kerron jotain tapahtuu jotain pahaa”**

- Huolehtiva nuori

**”Meidän perheen äidin ja lasten roolit kääntyivät toisin päin”**

- Huolehtiva nuori

**”Tytön sairaus kuormittaa mieltäni, samoin huoli vielä terveestä pojasta”**

- Perheen vanhempi, jonka puoliso ja tytär ovat psyykkisesti sairastuneet

**”Pitkän harkinnan jälkeen uskaltauduin päästämään yhden kaverin kotiin, näkemään millaista mun elämä on”**

- Huolehtiva nuori



## Huoli aikuisen vakavasta sairastumisesta koskettaa joka neljättä nuorta

Perheiden tukena parikymmentä vuotta toiminut Mielenterveysomaiset Pirkanmaa – FinFami ry arvioi kansainväliseen ja suomalaiseen tutkimukseen perustuen joka neljännen lapsen elävän perheessä, jossa vanhemmalla on hoitoa vaativa mielen-terveys- tai päihdeongelma<sup>4</sup>. Huoli ilmenee esimerkiksi niin, että perheen nuori kantaa huolta kotona aikuisen jaksamista, sen sijaan että hän viettäisi aikaa kavereidensa kanssa tai pystyisi keskittymään koulunkäyntiin. Elämäntilanteessa nuori joutuu usein myös perheessä hoivaavaan asemaan, esimerkiksi niin että hän laittaa perheelle ruokaa tai huolehtii vanhemman lääkityksestä.

FinFami nostaa elämäntilanteen keskeiseksi vaikuttavaksi tekijäksi nuoren huolen, ei vain hoivan. Huolehtivia nuoria kutsutaan usein näkymättömiksi lapsiksi, sillä huoli on tyypillisesti vaikea nuoren itse tunnistaa. Lisäksi elämäntilanteen luonteeseen kuuluu se, että perheen lapsi ja aikuiset peittelevät perheen tilannetta häpeän syystä. Näistä syistä johtuen vain noin 6 % yläasteikäisistä nuorista vastaa kouluterveyskyselyssä ”Hoitavansa vähintään viikoittain perheenjäsentä tai muuta läheistä ihmistä”<sup>5</sup>.

Seuraavalla sivulla kuvassa 2 (Ilmiökartta) esitellään Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman keskeisimpiä vaikutuksia. Esimerkiksi nuoren hä-

peä aikuisen sairaudesta ja pelko negatiivisista seurauksista vanhemmille tai sisaruksille johtavat tyypillisesti perheen tilanteen peittämiseen. Tämän seurauksena nuori ei tule kohdatuksi oman huolen näkökulmasta ja jää elämäntilanteessa usein yksin. Kuvassa 3 nähdään korostettuna elämäntilanteen heikkenemisen kannalta keskeiset hetket, huonot vipupisteet: ”Perheen aikuinen sairastuu vakavasti” ja ”Nuori huolestuu ja ahdistuu merkittävästi”. Vaikuttavuuslaskenta on nähtävissä tarkemmin osoitteessa [bit.ly/vaikuttavuuslaskenta](http://bit.ly/vaikuttavuuslaskenta).

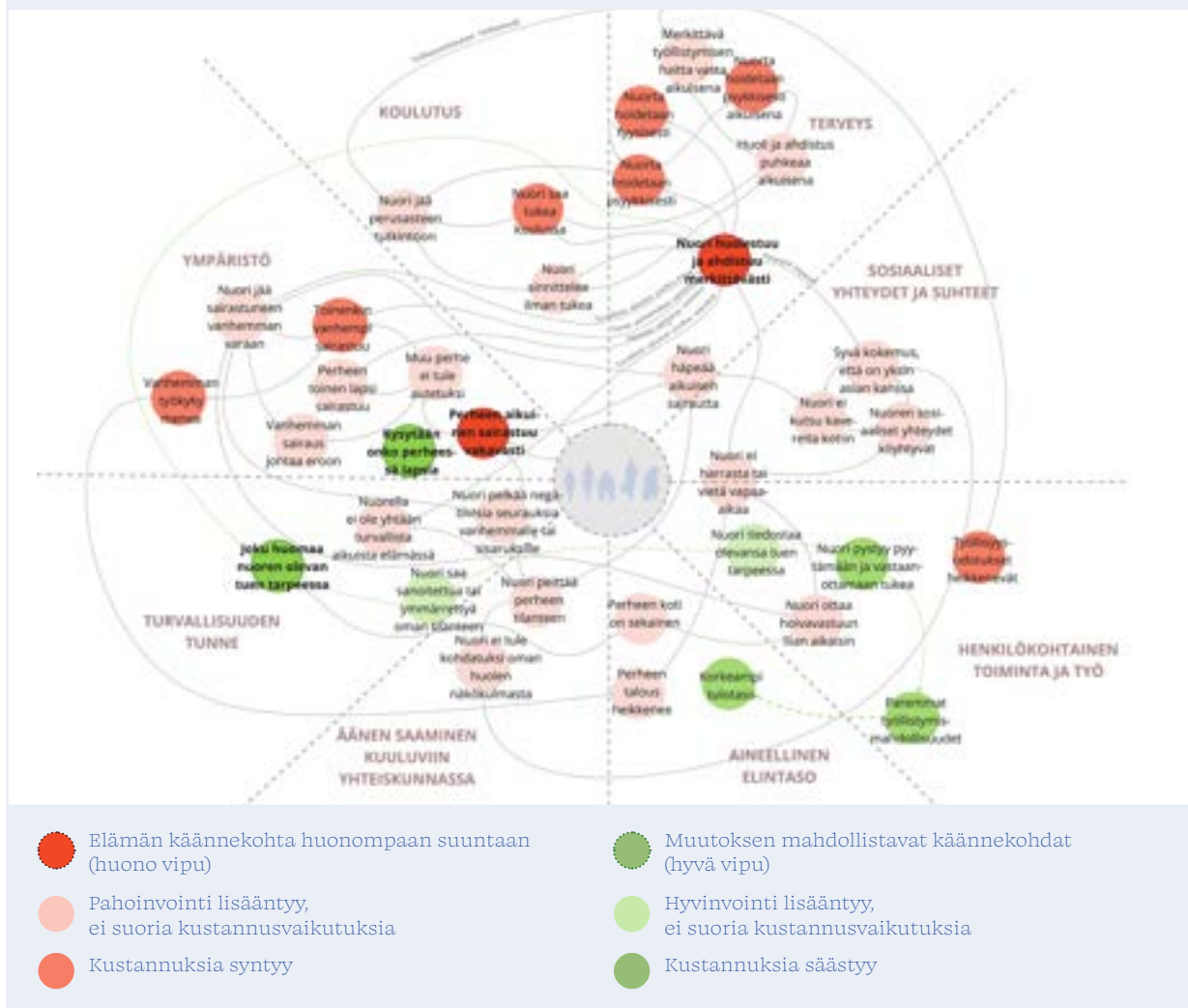
Huolehtivien nuorten perheiden elämäntilanne ei siis ole yksinkertainen. FinFamin käyttämä lause ”Kun yksi sairastuu, monen maailma muuttuu” tiivistää hyvin elämäntilanteen systemisen luonteen.



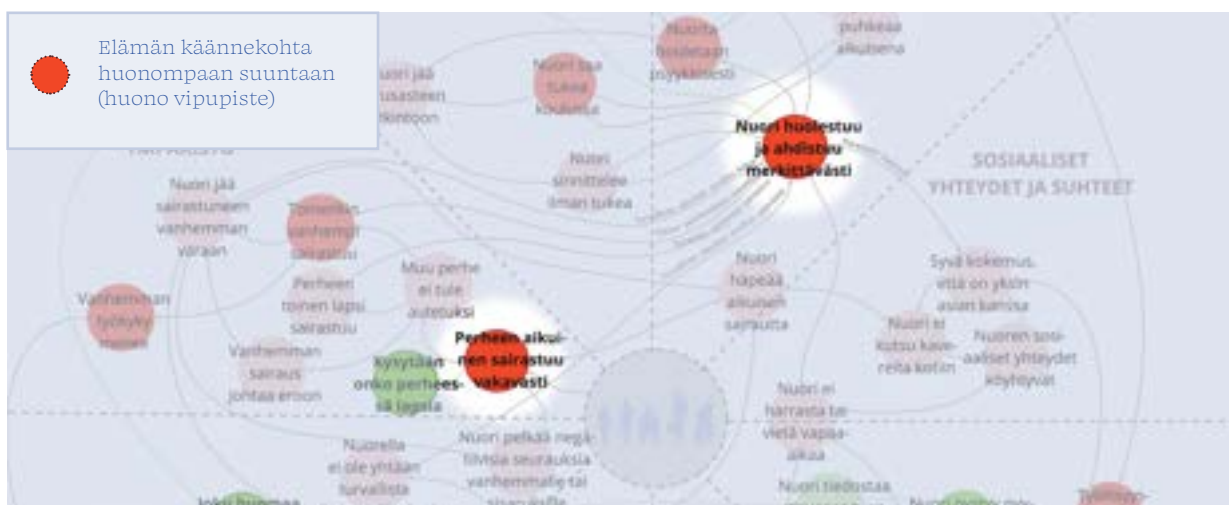
<sup>4</sup>Lähde: <https://finfami.fi/alasuljesilmiasi>. Perustuu kansainväliseen ja suomalaiseen tutkimukseen mm. ”Vanhempien mielen-terveyshäiriöt ja lasten psykiatriset ongelmat.

<sup>5</sup>Lähde: THL, kouluterveyskysely 2019.

## Huolehtivat nuoret -ilmiökartta = vanhemman vakavan sairastumisen vaikutuksia



KUVA 2: ILMIÖKARTTA. Systeminen kuva Huolehtivien nuorten keskeisistä ilmiöistä ja elämänpoluista (vaikutusketjut). Vaikuttavuuslaskenta on nähtävissä tarkemmin osoitteessa [bit.ly/vai-kuttavuuslaskenta](http://bit.ly/vai-kuttavuuslaskenta).



KUVA 3: HUONOT VIPUPISTEET. Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman käännekohtia huonompaan ovat "Perheen aikuinen sairastuu vakavasti" ja "Nuori huolestuu ja ahdistuu merkittävästi".

## Miksi Tampere kiinnostui Huolehtivien nuorten vaikuttavuudesta?

Tampere on yksi niistä kaupungeista, joka on asettanut ihmiskeskeisyyden keskeiseksi osaksi kaupungin strategiaa.

### Ihmiskeskeinen vaikuttavuus on kirjattu Tampereen 2021-2025 strategiaan muun muassa seuraavasti:

- Tampereen on alkavalla valtuustokaudella *investoitava ihmisiin*.
- Hyvinvoinnin edistämisen ytimeen tulee nostaa ennaltaehkäisy ja yksilöllinen tuki. Palveluja on kehitettävä *ihmisten tarpeet ja toimintaedellytykset*, ei rakenteet edellä.
- Velanoton nousuvauhtia on *hillittävä*. Velkaa voidaan ottaa vain investointien rahoittamiseen. Investointeja voidaan priorisoida.
- Investointien *pitkän aikavälin kannattavuus pitää laskea*, ja samalla selvittää investointien hyödyt, elinkaarikustannukset sekä ympäristö- ja ilmastovaikutukset.
- *Talous- ja tiedolla johtamisen merkitystä tulee lisätä* Tampereen kaupungin toiminnassa. Julkisissa palveluissa tuottavuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi joustavilla palveluilla yli palvelualueiden *tekemällä yhteistyötä* yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin kanssa, sekä kehittämällä digitaalisia palveluja ja kaupungin tietojärjestelmiä.

Tampereella on tehty ennen Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskentaa tilannekuvia lapsiperheiden hyvinvoinnista kansallisiin rekisteriaineis-

toihin pohjautuen. Aikuisen vakavaa sairastumista seuraava perheen huoli tunnistettiin yhteisissä keskusteluissa sellaiseksi elämäntilanteeksi, jota tulee tutkia enemmän.

Huolehtivien nuorten vaikuttavuuslaskenta käynnistyi syksyllä 2021. Synesis Oy ja Hahmota Oy toteuttivat Tampereen kaupungin tilauksesta ensin kartoituksen huolehtivien nuorten elämään liittyvistä ilmiöistä. Käytännössä pyrimme Huolehtivien nuorten perheitä pitkään auttaneen järjestön Mielenterveysomaiset Pirkanmaa – FinFami ry:n ja heidän kauttaan tavoitettujen kokemusasiantuntijoiden avulla ymmärtämään Huolehtivien nuorten elämää ja sitä miten hyvin nykyinen palvelujärjestelmä kykenee heitä auttamaan.

Ilmiökartoituksen jälkeen kävi selväksi kaksi seikkaa. Yhtäältä meille kirjastui, että aikuisen vakavan sairastumisen vaikutukset lapsiin ja nuoriin ovat huomattavat (tässä vaiheessa tarkempaa ymmärrystä mittaluokasta ja painopisteistä ei ollut). Toisaalta ymmärsimme, että nykyinen palvelujärjestelmämme ei kykene kunnolla ennakoimaan tällaisessa elämäntilanteessa olevien perheiden avun tarvetta.

Ihmiskeskeisen kehittämisen verkostossa kasvaneen kiinnostuksen seurauksena toteutimme valtiovarainministeriön toimeksiannosta keväällä 2022 ilmiökartoituksen jatkoksi Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskennan osana valtiovarainministeriön koordinoimaa AuroraAI-ohjelmaa. Vaikuttavuuslaskennan tavoitteena oli tuottaa konkreettisia arvioita elämäntapahtuman vaikutuksista hyvinvointiin ja talouteen sekä muodostaa esimerkki siitä, kuinka vaikuttavuutta tulisi ihmiskeskeisesti arvioida.



Viime hallituskaudella sujuvia elämäntapahtumia ja liiketoimintatapahtumia edistävän AuroraAI-ohjelman tavoitteena oli “vauhdittaa julkisen hallinnon ja julkisen palvelutuotannon kehittämistä ihmiskeskeisellä, elämäntapahtumalähtöisellä ja tekoälyavusteisella tavalla”<sup>6</sup>. Tulevalla hallituskaudella elämäntapahtumat jatkavat valtioneuvoston suunnitelmien mukaan osana Suomen digitaalista kompassia<sup>7</sup>: “Ihmiskeskeisillä palveluilla tarkoitetaan ennakoivia ja tehokkaita palveluja, jotka huomioivat erilaisten ihmisten, yritysten ja yhteisöjen tarpeet ja tilanteet. Tämä tarkoittaa palveluiden rakentamista siten, että ne kytkeytyvät ihmisten elämäntapahtumiin ja elämäntilanteisiin tai yritysten ja yhteisöjen elinkaaren vaiheisiin. Tavoitteena on määritellä sekä digitalisoida noin 40 merkittävintä ja vaikuttavinta elämäntapahtumapalvelukokonaisuutta vuoteen 2030 mennessä.”

Esittelemme seuraavaksi Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskennan kolme keskeistä opetusta.

## 1. opetus: Lisävuosikustannus Suomessa 1 000 M€

Otimme laskennan kohderyhmäksi tamperelaiset 13–17-vuotiaat nuoret, joita on noin 10.000<sup>8</sup>. Heistä arviolta 2.000<sup>9</sup> on Huolehtivia nuoria (toi-

nen vanhempi sairastuu vakavasti). Halusimme ymmärtää heidän tyypillisiä elämänpolkujansa sekä niiden hyvinvoinnin ja kustannusten mittaluokkia. Eli millä todennäköisyydellä millekin polulle päädytään ja miksi. Ja millaisia vaikutuksia tietyt polut ja niiden askeleet tarkoittavat hyvinvoinnin ja kustannusten näkökulmasta.

*Tehtyjen laskelmien mukaan tamperelaisten 13–17-vuotiaiden Huolehtivien nuorten elinkaarikustannuksen lisäys yhteiskunnalle on mittaluokaltaan 200 miljoonaa euroa.*

Lisäkustannukset 200 miljoonaa euroa jakautuvat seuraavasti:

- Elämän osa-alueille seuraavasti: psyykinen terveys 34 M€, fyysinen terveys 81 M€, työllisyys 76 M€ ja koulutus 6 M€.
- Eri julkisen sektorin toimijoille seuraavasti: hyvinvointialue n. 78 %, valtio n. 11 %, kunta n. 7 % ja sosiaaliturvarahastot 3 %.
- Ajassa seuraavasti: 1) Ensimmäisenä vuonna kustannuksia tulee maksettavaksi noin 4 M€, 2) ensimmäisenä neljänä vuonna noin 18 M€ ja 3) ensimmäisenä 20 vuonna noin 100 M€ eli puolet kaikista kustannuksista.

<sup>6</sup>Lähde: AuroraAI-ohjelman nettisivut <https://vm.fi/tekoalyohjelma-auroraai>

<sup>7</sup>Lähde: Valtioneuvoston Suomen digitaalinen kompassi -selonteko: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-906-9>

<sup>8</sup>Tarkka luku 10.718 (31.12.2021) pyöristettynä alaspäin. Lähde: Tilastokeskus.

<sup>9</sup>Perusteena FinFamin käyttämä tutkimukseen pohjautuva arvio “Joka neljäs lapsi elää perheessä, jossa vanhemmalla on hoitoa vaativa mielenterveys- tai päihdeongelma” pyöristettynä alaspäin.

VUOTENA							
Huolehtiva nuori							
OSA-ALUE	2023	2027	2031	2039	2054	2069	YHTEENSÄ 2023-2088
Terveys (psykk)	0,6 t€	0,6 t€	0,2 t€	0,2 t€	0,2 t€		13 t€
Terveys (fyys)			0,7 t€	0,7 t€	0,7 t€	0,3 t€	32 t€
Koulutus	0,8 t€						3 t€
Työllisyys			0,4 t€	0,9 t€	0,9 t€		30 t€
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>1,4 t€</b>	<b>0,6 t€</b>	<b>1,3 t€</b>	<b>1,8 t€</b>	<b>1,8 t€</b>	<b>0,3 t€</b>	<b>78 t€</b>

x 2.000 (Huolehtivia nuoria noin 2.000, per kohderyhmä 10.000 nuorta)

+

Perheen toinen vanhempi							
OSA-ALUE	2023	2027	2031	2039	2054	2069	YHTEENSÄ 2023-2088
Terveys (psykk)	0,3 t€	0,3 t€	0,3 t€	0,2 t€			7 t€
Terveys (fyys)	0,6 t€	0,6 t€	0,6 t€	0,3 t€			15 t€
Koulutus							
Työllisyys	0,6 t€	0,6 t€	0,6 t€	0,3 t€			15 t€
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>1,5 t€</b>	<b>1,5 t€</b>	<b>1,5 t€</b>	<b>0,8 t€</b>			<b>36 t€</b>

x 1.000 (2.000 nuorella vielä terveitä vanhempia n. 1.000)

=

Tampereen 13-17v:n perheet							
OSA-ALUE	2023	2027	2031	2039	2054	2069	YHTEENSÄ 2023-2088
Terveys (psykk)	1,6 M€	1,6 M€	0,7 M€	0,6 M€	0,4 M€		34 M€
Terveys (fyys)	0,6 M€	0,6 M€	2,0 M€	1,7 M€	1,4 M€	0,7 M€	81 M€
Koulutus	1,6 M€						6 M€
Työllisyys	0,6 M€	0,6 M€	1,5 M€	2,1 M€	1,8 M€		76 M€
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>4 M€</b>	<b>3 M€</b>	<b>4 M€</b>	<b>4 M€</b>	<b>4 M€</b>	<b>1 M€</b>	<b>200 M€</b>

AJANJAKSOLLA							
Huolehtiva nuori							
OSA-ALUE	2023- 2026	2027- 2030	2031- 2038	2039- 2053	2054- 2068	2069- 2087	YHTEENSÄ 2023-2088
Terveys (psykk)	3 t€	3 t€	2 t€	3 t€	3 t€		13 t€
Terveys (fyys)			5 t€	10 t€	10 t€	6 t€	32 t€
Koulutus	3 t€						3 t€
Työllisyys			4 t€	13 t€	13 t€		30 t€
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>6 t€</b>	<b>3 t€</b>	<b>11 t€</b>	<b>27 t€</b>	<b>27 t€</b>	<b>6 t€</b>	<b>78 t€</b>

x 2.000 (Huolehtivia nuoria noin 2.000, per kohderyhmä 10.000 nuorta)

+

Perheen toinen vanhempi							
OSA-ALUE	2023- 2026	2027- 2030	2031- 2038	2039- 2053	2054- 2068	2069- 2087	YHTEENSÄ 2023-2088
Terveys (psykk)	1 t€	1 t€	2 t€	2 t€			7 t€
Terveys (fyys)	2 t€	2 t€	5 t€	5 t€			15 t€
Koulutus							
Työllisyys	2 t€	2 t€	5 t€	5 t€			15 t€
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>6 t€</b>	<b>6 t€</b>	<b>12 t€</b>	<b>12 t€</b>			<b>36 t€</b>

x 1.000 (2.000 nuorella vielä terveitä vanhempia n. 1.000)

=

Tampereen 13-17v:n perheet							
OSA-ALUE	2023- 2026	2027- 2030	2031- 2038	2039- 2053	2054- 2068	2069- 2087	YHTEENSÄ 2023-2088
Terveys (psykk)	6 M€	6 M€	6 M€	9 M€	6 M€		34 M€
Terveys (fyys)	3 M€	3 M€	16 M€	26 M€	21 M€	13 M€	81 M€
Koulutus	6 M€						6 M€
Työllisyys	3 M€	3 M€	12 M€	32 M€	27 M€		76 M€
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>18 M€</b>	<b>11 M€</b>	<b>34 M€</b>	<b>66 M€</b>	<b>54 M€</b>	<b>13 M€</b>	<b>200 M€</b>

KUVA 4: LISÄKUSTANNUKSET ILMENTYMISVUOSITTAIN. Arvio Huolehtivat nuoret -lisäkustannuksista Tampereella kohderyhmän 13–17-vuotiaat näkökulmasta.

Tarkastellaan lukuja vielä vuosikustannusten näkökulmasta. Kuinka paljon lisäkustannuksia Huolehtivista nuorista syntyy Tampereella joka vuosi? Näkökulman selkeyttämiseksi todettakoon, että kukin ikäluokka muodostaa vaikuttavuuslaskennassa tunnistetut elämänpolut “vain keran elämässään”. Näin ollen voimme tarkastella yhden ikäluokan muodos-

tamia elinkaarikustannuksia. Kun poimimme edellisistä luvuista (5 ikäluokkaa) 8-luokkalaisten nuorten osuuden, eli 1/5-osaa kustannuksista, saamme arvon joka vuosi aiheutuvi- ta lisävuosikustannuksista. *Tampereella aiheutuu siis joka vuosi Huolehtivat nuoret -elämäntapahtumasta 40 miljoonan euron mittaluokan lisäkustannukset.*

Oheisessa taulukossa nähdään elämäntapahtuman aiheuttamat lisävuosikustannukset Suomen 10 isoimman kaupungin näkökulmasta, perustuen nuorten määrään eri kaupungeissa. *Suomessa lisäkustannuksia Huolehtivat nuoret -elämäntilanteen johdosta syntyy joka vuosi siis arviolta 1 000 miljoonaa euroa.*

Lisäkustannuksen saraketta voidaan lukea siten, että se osoittaa ihmiskeskeisen vaikuttavuuden johtamispotentiaalin. Tämä potentiaali syntyy siis siitä, että ymmärretään Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman synnyttämät kokonaiskustannukset ja niihin vaikuttamisen mahdollisuudet.

Kaupunki	Ikäluokan nuorten lukumäärä <sup>10</sup>	Elämäntapahtuman-lisävuosikustannus <sup>11</sup> , M€
Helsinki	5 760	100 M€
Espoo	3 802	70 M€
Vantaa	2 759	50 M€
Oulu	2 665	50 M€
<b>Tampere</b>	<b>2 070</b>	<b>40 M€</b>
Turku	1 567	30 M€
Jyväskylä	1 592	30 M€
Lahti	1 239	25 M€
Kuopio	1 226	25 M€
Pori	932	20 M€
<b>YHTEENSÄ (Suomi)</b>	<b>62 142</b>	<b>1 000 M€</b>

TAULUKKO 1: LISÄVUOSIKUSTANNUKSET ALUEITTAIN. Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman lisävuosikustannukset Suomen 10 isoimman kaupungin näkökulmasta.

<sup>10</sup>15-vuotiaiden nuorten lukumäärä 31.12.2021. Lähde: tilastokeskus.

<sup>11</sup>Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman aiheuttamat lisävuosikustannukset

## 2. opetus: Vaikutukset jäävät nykytilanteessa huomaamatta

Toinen vaikuttavuuslaskennan opetus selventää sitä, miksi elämäntapahtuman vaikutukset jäävät meiltä nykyisillä hahmotustavoilla piiloon.

*“Nykyisessä toimintatavassamme rahoitamme toimintamme siirtämällä rahat valtuustosta itseensä organisaatorakenteisiin organisaatorakenteista tulleiden esitysten pohjalta, juustohöylällä usein karsien. Minkäänlaista kokonaistarkastelua ei nykyisellä tietojohdantamisen kyvykkyyksillä pystytä tekemään.”*

*- Kunnan johtaja*

Alla kuvataan nykyisen palvelujärjestelmän keskeiset ominaisuudet, “raportoinnin mekanismit”, jotka piilottavat meiltä ihmiskeskeisen vaikuttavuuden. Raportoinnilla tarkoitamme talousarvioita ja muita vastaavia raportteja, jotka keskittyvät *tarpeiden ja elinkaari-vaikutusten* sijasta yksittäisten tilikausien ja palveluiden *kustannuksiin*. Näistä palvelujärjestelmän rakenteellisista tekijöistä johtuen Huolehtivien nuorten ja myös muiden samankaltaisten elämäntilanteiden vaikutukset pysyvät meiltä visusti piilossa.

### Mekanismi 1: “Kustannukset ilmentyvät eri elämänaalueilla, kuin niiden ennakointi”

Kun tarkastellaan Huolehtivien nuorten vaikutusketjuja elämän osa-alueiden mukaan, huomataan, että tärkeimmät muutoksen mahdollistavat vipupisteet (hyvä vipu) sijaitsevat eri puolella kuvaa, kuin missä kustannukset ilmentyvät. Esimerkiksi nuorten

esiintuoma kokemustieto kertoo sen polun askelista, joka nuoren täytyy tällaisessa tilanteessa “kulkea”, jotta hän kykenee ottamaan vastaan apua. Toipumisen askeleet sijaitsevat elämän osa-alueilla “turvallisuuden tunne” ja “äänen saaminen kuuluviin”. Sen sijaan kustannukset ilmenevät osa-alueilla “terveys” ja “koulutus”.

### ”Mitä sulle kuuluu?”

*- Huolehtivan nuoren elämän muuttanut kysymys kauppareissulla omalta nuorisotyöntekijältä*

### Mekanismi 2: “Kustannukset jakautuvat raporteissa pieniin osiin”

Huolehtivien nuorten vaikuttavuuden laskelmat konkretisoivat meille, mitä tapahtuu, kun pitkäkestoisia ja laajalle jakautuvia ilmiöitä tulkitaan analysoimalla vain niiden yksittäisiä oireita tai hetkellisiä ilmentymiä. Edellä kuvatus- ta taulukosta “Lisäkustannukset ilmentymisvuosittain” voimme havaita, että yhden vuoden aikana kaikki tarkastelun osa-alueet vastaavat kukin korkeintaan 1 % elämäntapahtuman kokonaiskustannuksista (suurin euromääräinen arvio on psyykkisen terveyden kustannuksissa 1.8M€) koko elämänkaaren ajalta. Tämä kustannus jakautuu tosiasiallisesti edelleen eri organisaatioiden kustannuksiksi (muun muassa nuorisopsykiatria ja aikuissosiaalityö). Tämä puolestaan jakaantuu kunkin organisaation sisällä eri hoitomuotojen kustannuksiksi eri kustannuspaikoilla. Näin ollen suurimmat raporteissa näkyvät kustannuserät ovat hyvin pieniä suhteessa elämäntapahtuvasta aiheutuviin kokonaiskustannuksiin.

*“Tyttäreni kävi kouluterkalla usein, hänellä oli aina joku fyysinen vaiva. Perimmäinen syy oli tarve jutella*

### *aikuisen kanssa.”*

*- Perheen vanhempi, jonka puoliso ja tytär ovat psyykkisesti sairastuneet*

### **Mekanismi 3: “Kustannukset maksavat eri toimijat, kuin niiden ennakointi”**

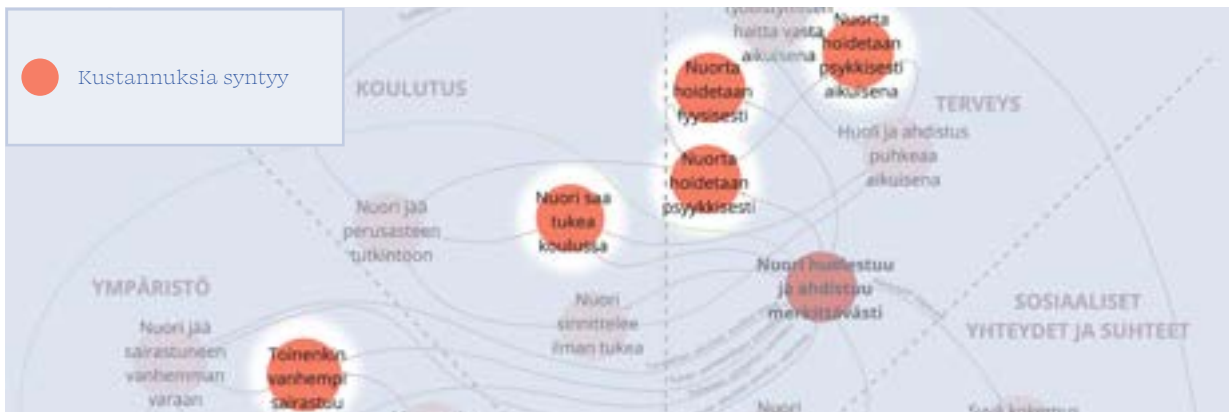
Lähes 80 % Huolehtivien nuorten kustannuksista (78 %) päätyy hyvinvointialueiden maksettavaksi. Kun tarkastelemme Huolehtivien nuorten elämää ja siihen vaikuttamista, ennakoivat keinot (kuva 6) parantaa tilannetta löytävät paljolti muualta, kuin missä kustannukset tulevat maksettavaksi (kuva 5). Kokemustiedon mukaan elämän kannalta positiiviset käänne tekevät hetket tapahtuvat kaverin kanssa, luottamusta herättävän opettajan seurassa,

kouluvalmentajan tunnistaessa t-paidasta oman lempiyhtyeen, nuorisotyöntekijän kanssa matkalla Prismaan, harrastusten parissa tai sen myötä, että perheen vanhempi on saanut riittävästi tukea niin että nuoren ei ole tarvinnut läksyjen sijaan huolehtia perheen pärjäämisestä.

### *”Ai säkin diggaat Metallicasta?”*

*- Kouluvalmentajan huomio suosikibändin t-paita päällä välituntia vietäneelle hiljaiselle nuorelle*

Yllä kuvatut mekanismit selittävät, miksi meidän on nykyisen raportoinnin ja niiden varaan rakentuvien tilannekuvien turvin vaikea toimia mielekkäällä tavalla Huolehtivien nuorten perheiden elämäntilanteen parantamiseksi.



KUVA 5: KUSTANNUSTEN ILMENTYMINEN. Kustannukset tulevat maksettavaksi muun muassa terveyden osa-alueella.



KUVA 6: HYVÄT VIPUPISTEET. Positiivisen muutoksen mahdollistavat elämäntilanteet jäävät helpposti piiloon.

### 3. opetus: Käytetään mittaluokkaan sopivia lukuja

Kompleksisten ilmiöiden kokoluokkia arvioitaessa on tärkeä käyttää aina *epävarmuuden mittaluokkaan sopivia lukuja*. Tämä tarkoittaa, että luku pyöristetään sellaiseen kokoluokkaan, jonka uskotaan olevan arvioiden tarkkuustaso.

Esimerkiksi yllä olevissa laskelmissa ei ole mielekäästä puhua Huolehtivien nuorten synnyttämien lisäkustannusten olevan Suomessa tarkalleen 1 169 miljoonaa euroa, vaikka excelin laskentasarake näyttäisi luvun arvoksi sen. Ei ole myöskään järkevä pyöristää lukua 1 170 tai 1 150 miljoonaan euroon, jos tiedämme että mittatarkkuutemme ei ole 10 tai 50 miljoonaa. Sen sijaan luvun 1 000 miljoonaa euroa tulisi kertoa meille lisäkustannuksen mittakaavan. Vaikka tuon luvun jakaisi kymmenellä eli tulokseksi tulisi 100 miljoonaa euroa, olisi kyseessä silti yhteiskunnan mittapuussa merkittävä summa.

Miksi mittaluokan sopivuus on tärkeää?

Ytimekäs vastaus tähän kysymykseen on, että *väärän mittaluokan luvut ohjaavat meidät esittämään väärää kysymystä*. Liian tarkan luvun käyttäminen ohjaa meidät pohtimaan vaikkapa kysymystä "Mistä voimme olla varmoja, että luku on juuri tämä?" Kompleksisia ilmiöitä arvioidessa emme voi olla täysin varmoja mistään. Emme ainakaan siitä, että onko 1151 parempi luku kuin 894. Sen sijaan, meidän kannattaa yrittää ymmärtää onko luvun mittaluokka oikea, miten luku on muodostunut ja ennen kaikkea mitä voimme tehdä sen pienentämiseksi.

### Miten vaikuttavuuslaskenta toteutettiin?

Vaikutuslaskennan kokonaistoteuttamisesta vastasi Synesis Oy:n Pekka Lavila. Prosessi tehtiin yhteistyössä Hahmota Oy:n Peter Tattersallin kanssa. Ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan prosessi toteutettiin vaiheittain etenevänä systeemin kartoituksena. Prosessin ensisijainen tavoite oli varmistaa vaikuttavuuslaskennan kokonaisvaltaisuus. Tarkemmin sanottuna halusimme ymmärtää elämäntilanteen keskeisimmät vaikutusketjut, sen sijaan että yrittäisimme saada mahdollisimman tarkan kuvan joistain vaikutusketjuista, jotka eivät ole merkityksellisiä kokonaisuuden kannalta.

Rytmitimme prosessin kahden viikon vaiheisiin. Kävimme kahden viikon välein ohjausryhmän kesken dialogia aina edellisessä ohjausryhmässä mielenkiinnon kohteeksi määrittelystä teemasta. Dialogin lopuksi päätimme aina parhaan ymmärryksen nojalla, mitä teemaa vaikuttavuuslaskennassa tulee seuraavan kahden viikon aikana tutkia ennen seuraavaa ohjausryhmää. *Dialogi tarkoittaa erityistä keskustelun tapaa, jossa pyritään lisäämään ymmärrystä keskustelun aiheesta, toisista ihmisistä ja omasta itsestä*. Dialogissa asioiden merkitystä tutkitaan ihmisten erilaisten kokemusten kautta. Dialogisissa keskusteluissa kaikki näkökulmat ja kokemukset ovat arvokkaita paremman ymmärryksen rakentamisessa.

Ohjausryhmän tehtävänä oli tarkastella vaikuttavuuslaskelmien kokonaisuutta ja hyödynnettävyyttä julkishallinnon johtamisen näkökulmasta. Kutsuimme ohjausryhmään vaikut-

tavuuden arvioinnin kannalta keskeiseksi arvioidut henkilöt. Täyden­simme osallistujaryhmää prosessin aikana sen mukaan, kun ymmärrys elämäntapahtumaan kytkeytyvästä systeemistä tarkentui (elämäntapahtuman ilmiöt sekä niihin kytkeytyvät ihmiset ja organisaatiot). Mukana olivat Mielenterveysomaiset Pirkanmaa – FinFami ry (kokemustieto ja tutkimustieto), Tampereen kaupunki ja valtionhallinnosta valtiovarainministeriö. Lisäksi kävimme esittelemässä laskennan etenemistä AuroraAI-verkostossa sekä erillisissä pohdinnoissa Turun kaupungin, HAUS kehittämisskeskus Oy:n ja Tampereella käynnissä olevan älyraha-kehittämistyöstä vastaavien tahojen DigiFinland Oy:n ja Siili Oy:n kanssa.

**”Toiminnan suunnittelu ihmiskeskeisesti on se oikea kohta - talousarvio tulisi vasta tämän toiminnan suunnittelun jälkeen!”**

*- Ohjausryhmään osallistuneen valtionhallinnon virkamiehen kommentti ihmiskeskeisestä vaikuttavuuslaskennasta*

Kokemustiedolla oli keskeinen rooli vaikuttavuuslaskennan prosessissa. Pelkästään tutkittuun tietoon tukeutuminen olisi rajannut tarkastelua liikaa. *Kokemustieto tarkoittaa ihmisten kokemuksista kertynyttä ymmärrystä tarkasteltavasta elämäntapahtumasta.* Ihmiskeskeisessä vaikuttavuuslaskennassa kokemustietoa saadaan kyseisen elämäntapahtuman kokemusasiantuntijoilta ja elämäntapahtuman parissa työskenteleviltä työntekijöiltä.

Kokemustiedosta oli hyötyä erityises-

ti elämänpolkujen muodostamisessa, kun emme vielä tieneet millaisia ne ovat. Tutkimustieto antoi vastauksia esimerkiksi siihen, kuinka monella huolehtivalla nuorella on terveydellisiä haasteita aikuisiässä. Kokemustieto auttoi meitä ymmärtämään millaiset elämänpolut ovat johdattaneet nuoret näiden haasteiden äärelle. Elämänpolkujen muodostamisen lisäksi tarvitsimme kokemustietoa myös lukumäärien arvioimiseen niissä tilanteissa, joissa yksiselitteistä tutkimusta arvioinnin kohteesta ei ollut tai tutkimustulosta ei ollut lainkaan saatavilla.

Prosessin alussa mielenkiinnon teemat painottuivat elämänpolkujen jäsentämiseen (kun emme vielä tieneet, millaisia elämänpolkuja elämäntapahtumasta seuraa), jonka jälkeen painotuimme elämänpolkujen askelten vaikutusten arvioiminen (kun dialogit eivät tuottaneet enää merkittävästi uusia elämänpolkuja ja mielenkiinnon kohde siirtyi vaikutusketjujen mittakaavojen ymmärtämiseen).

Prosessin lopuksi kiteytimme vielä vaikuttavuuslaskennasta kokonaisuudet ihmiskeskeisen johtamisen tueksi. Ensiksi koostimme arviot eri toimijoiden osuuksista maksettavaksi tulevista kustannuksista (kunta, hyvinvointialue ja muut toimijat). Toiseksi kiteytimme ymmärryksemme siitä, milloin hyvinvointiin ja kustannuksiin kannattaa ennakoivasti vaikuttaa (palvelujärjestelmän systeemitason vipupisteet). Viimeiseksi muodostimme konkreettisia esimerkkejä siitä, miten ihmiskeskeistä vaikuttavuuslaskentaa voi hyödyntää operatiivisessa toiminnan johtamisessa kunnissa ja hyvinvointialueilla.

## Yhteenveto: Ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan menetelmä

Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskenta täsmensi ymmärrystämme ihmiskeskeisestä vaikuttavuuslaskennasta. Seuraavista taulukoista löydät

tiivistettynä menetelmän, jota voi hyödyntää minkä tahansa elämäntapahtuman vaikuttavuuslaskentaan.

Ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan menetelmä koostuu vaiheittain etenevästä prosessista. Kukin vaihe sisältää kolme askelta. Prosessin taustalla hyödynnetään lisäksi läpileikkaavasti kolmea periaatetta.

**Ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan ydin.** Kukin vaihe sisältää seuraavat askeleet. Vaiheita toistetaan, kunnes laskennan arvioidaan tuottavan riittävä tarkkuus.

ASKEL	TARKOITUS	TOTEUTUS
#1: Elämänpolkujen jäsentäminen	<p>Syvennetään ymmärrystä elämäntapahtumaan liittyvistä ilmiöistä.</p> <p>Tunnistetaan tyypillisiä elämäntilanteen polkuja: askelia ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita.</p>	<p>Fasilitaattori ohjaa keskustelua: ”Millaiset vaikutusketjut toistuvat kohderyhmän kokemuksissa?”, ”Mitä tiedämme elämäntapahtumasta tutkimusten perusteella?”, ”Millaisista tärkeistä elämänpoluista emme ole vielä keskustelleet?”</p> <p>Piirretään ilmiökarttaan elämäntapahtuman keskeisimmät elämänpolut (vaikutusketjut).</p>
#2: Vaikutusten arviointi	<p>Kartoitetaan, millaista tutkimustietoa keskeisistä elämänpoluista on saatavilla.</p> <p>Tilanteissa, joissa tutkimustietoa ei ole saatavilla tai tutkimus ja data eivät anna yksiselitteisiä vastauksia, muodostetaan paras arvio perustuen parhaiten vastaavaan tutkimus- ja kokemustietoon.</p>	<p>Selvitetään, millaisia tutkimustuloksia tunnistettujen vaikutusketjujen lukumäärästä on saatavilla.</p> <p>Arvioidaan 1) ihmisvirtojen lukumääriä: Kuinka monta prosenttia kohderyhmän ihmisiä arvioidaan kussakin elämänpolun askeleessa olevan? ja 2) kustannuksia: Kuinka paljon kustannuksia kussakin elämänpolun askeleessa muodostuu?</p> <p>Tilanteissa jossa tutkimustietoa ei ole, voidaan käyttää seuraavia tekniikoita: 1) arvioidaan polkujen lukumääriä rinnakkain, 2) hyödynnetään vastaavansuuntaisia tutkimusten ja kyseluiden tuloksia, 3) tehdään paras arvaus kokemustiedon pohjalta ja 4) arvioidaan kriittisesti lukumääriä eri dialogiin osallistuvien henkilöiden näkökulmista.<sup>12</sup></p>

<sup>12</sup> Esimerkiksi Huolehtivat-nuoret-laskennassa teimme näitä tekniikoita hyödyntäen arvion ”koulussa tukea saavien nuorten” lukumäärästä, josta ei ole olemassa tarkkaa tutkittua tietoa.



ASKEL	TARKOITUS	TOTEUTUS
#3: Seuraavan askeleen arviointi	<p>Pysähdytään säännöllisin väliajoin arvioimaan, ovatko laskelmat riittävällä tarkkuustasolla.</p> <p>Mikäli laskelmia tulee vielä tarkentaa, arvioidaan 1) mihin osaan ilmiökarttaa tulee keskittyvä seuraavaksi ja 2) tarvitaanko mukaan uusia tahoja moninäkökulmaisuuuden ja kokonaisvaltaisuuden varmistamiseksi.</p>	<p>Fasilitaattori ohjaa keskustelua: ”Missä osassa laskentaa on eniten epävarmuutta?”, ”Mitä oleellista olemme sivuuttaneet?”, ”Kenen tulisi olla jatkossa kansamme arvioimassa näitä vaikuttavuuslaskelmia?”.</p> <p>Päätetään vaiheittainen etenevä menetelmä, kun vaikuttavuusarvioiden arvioidaan muodostavan riittävän tarkka kuva palvelujärjestelmän johtamisen ja kehittämisen tueksi.</p>

TAULUKKO 2: IHMISKESKEISEN VAIKUTTAVUUSLASKENNAN ASKELEET.



## Läpileikkaavat periaatteet ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan taustalla.

PERIAATTE	TARKOITUS	TOTEUTUS
#1: Dialogi työkentelyn muotona	<p>Dialogia tarvitaan, koska vaikuttavuuslaskennassa selkeytetään uutta ymmärrystä sellaisista vaikutuksista, jossa syy-seuraussuhteet eivät ole selväpiirteisiä (kompleksisuus).</p> <p>Dialogi on ymmärryskeskustelu, jossa muodostetaan uutta ymmärrystä ilmiöistä, toisista ja itsestä.</p>	<p>Keskustelun fasilitaattori pohjustaa keskustelun: ”Olemme luomassa uutta ymmärrystä elämäntapahtuman vaikutuksista”.</p> <p>Keskustelun fasilitaattori käy keskustelun alussa rakentavan dialogisen keskustelun pelisäännöt<sup>13</sup></p>
#2: Kokemustiedon hyödyntäminen	<p>Kokemustiedon tehtävänä on varmistaa se, että tehdyt tulokset kuvastavat kyseisen elämäntapahtuman kokemuksia ja että keskustelu ei jää kiinni kokonaisuuden näkökulmasta epäoleelliseen asiaan.</p> <p>Kokemustieto laajentaa informaatiota niiltä osin, josta tutkimusta ei ole saatavilla.</p>	<p>Kokemusasiantuntijajärjestöjen edustajat ovat mukana dialogeissa ja prosessin suunnittelussa.</p> <p>Kokemusasiantuntijat ovat mukana dialogeissa ja erityistarkasteluissa tarvittavissa kohdin.</p> <p>Kokemusasiantuntijoiden jo koostamia yhteenvedoja hyödynnetään kokousten ennakoissa ja dialogien pohjustuksissa<sup>14</sup></p>
#3: Systeminen viitekehys	<p>Huomioidaan elämän lineaaristen tapahtumakulkujen lisäksi kehämäiset vaikutukset<sup>15</sup></p> <p>Tarkastellaan elämää toisiaan täydentävistä näkökulmista. Huomioidaan myös ei-ilmeiset näkökulmat.</p>	<p>Vaikutusketjut piirretään tarvittaessa systemiseksi kehäksi. Kehät vahvistavat joko kielteisiä tai myönteisiä vaikutuksia.</p> <p>Prosessissa hyödynnetään moninäkökulmaista viitekehystä, jotta varmistetaan elämäntapahtuman kokonaisvaltainen tarkastelu. Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskennassa hyödynnettiin AuroraAI-ohjelmassa käytössä ollutta Stiglitz-hyvinvointiviitekehystä.<sup>16</sup></p>

TAULUKKO 3: IHMISKESKEISEN VAIKUTTAVUUSLASKENNAN PERIAATTEET.

<sup>13</sup>Rakentavan keskustelun pelisäännöt: <https://www.eratauko.fi/tyokalu/rakentavan-keskustelun-pelisaannot/>

<sup>14</sup>Esimerkiksi pohjustuksena voidaan käyttää seuraavaa Huolehtivien nuorten elämäntilannetta kuvaavaa videota: <https://www.youtube.com/watch?v=Bj6IGF7yrwg>

<sup>15</sup>Esimerkki kehämäisestä vaikutusketjusta Huolehtivien nuorten elämäntilanteessa: perheen tilanteen aiheuttaman häpeän seurauksena nuori ei kutsu kavereita kotiin, minkä seurauksena kavereita ei kutsu kotiin, minkä seurauksena nuori ei kutsu kavereita kotiin.

<sup>16</sup>Stiglitz-hyvinvointiviitekehässä on seuraavat 8 näkökulmaa: Aineellinen elintaso, Terveys, Koulutus, Henkilökohtainen toiminta ja työ, Äänen saaminen kuuluville yhteiskunnassa, Sosiaaliset yhteydet ja suhteet, Ympäristö ja Turvallisuuden tunne.

# Vaikuttavuuden johtaminen “Elämäntapahtuma kerrallaan”

Tässä luvussa käydään läpi menetelmä, jonka avulla ihmiskeskeistä vaikuttavuutta voi johtaa kunnissa ja hyvinvointialueilla. Menetelmä pitää sisällään neljä vaihetta:

## Vaihe 1:

Elämäntapahtuman ymmärtäminen

## Vaihe 2:

Muutoksen mahdollistavien vipupisteiden tunnistaminen

## Vaihe 3:

Valmiiden toimivien ratkaisujen hyödyntäminen

## Vaihe 4:

Interventioiden vaikuttavuuden arviointi

Menetelmästä on seuraavia hyötyä kunnalle ja hyvinvointialueelle. 1) Yh-

täältä *kunnan ja hyvinvointialueen kyky vaikuttaa kyseiseen elämäntapahtumaan paranee*, eli vaikuttavuutta muodostuu kuntalaisten hyvinvoinnin parantumisena sekä kunnan, hyvinvointialueen ja muiden tahojen säästöjen lisääntymisenä. 2) Toinen keskeinen hyöty on se, että *toimijat oppivat yhden elämäntapahtuman avulla organisoitumaan ihmiskeskeisesti myös muissa elämäntapahtumissa*<sup>17</sup>. 3) Kolmas hyöty on se, että *toimijat kykenevät perustelemaan palvelujen ja kehittämistyön vaikuttavuuden mittakaavan itselleen ja muille*<sup>18</sup>.

**”Julkisen talouden vakauttamista ei tule laskea sellaisten toimenpiteiden varaan, joiden verotuottovaiikutuksia ei pystytä luotettavasti arvioimaan”**

- Vero-osaston osastopäällikkö<sup>19</sup>

<sup>17</sup>Esimerkiksi elämäntapahtuman vaikuttavuuden yhteinen tulkitseminen ja vaikuttavuuslaskelman arvioiden muodostaminen ovat uusia ihmiskeskeisiä taitoja, joiden oppiminen yhdessä elämäntapahtumassa auttaa toimimaan samoin myös muiden elämäntapahtumien kanssa.

<sup>18</sup>Tämä on tärkeää, jotta tiedetään onko kehittämistyö menossa oikeaan suuntaan ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi. Toisaalta, kunnalla ja hyvinvointialueella tulee olla uskottavat perustelut menoennusteista valtionhallinnolle.

<sup>19</sup>Valtiovarainministeriön tiedote 6.3.2023: “Meno- ja tulorakennetta on korjattava merkittävästi julkisen talouden vahvistamiseksi”: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/meno-ja-rakennekartoitus-seka-verokartoitus-2023>

Ihmiskeskeisen vaikuttavuuden johtamisen menetelmässä pyritään ennen kaikkea hyödyntämään omalla alueella valmiiksi toimivia ratkaisuja. Tyypillisesti näitä on jo olemassa, mutta niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen edellyttää uudenlaista hahmottamisen ja johtamisen tapaa.

Menetelmää konkretisoidaan tässä luvussa edellisessä luvussa esiteltyä Huolehtivat nuoret -elämäntapahtumaa esimerkkinä käyttäen.

*Menetelmän eri vaiheissa korostuvat läpileikkaavasti kokemustieto, dialogi ja systeemisten ilmiökarttojen tarkastelu jaetun ymmärryksen viitepisteenä. Esimerkiksi vaiheen 1 “Elämäntapahtuman ymmärtäminen” työkalun “Vaikutusten mittaluokkien arviointi...” voi konkreettisesti toteuttaa seuraavasti: Käydään alueen keskeisten toimijoiden kanssa moninäkökulmainen dialogi, jossa keskeisenä kokemustiedon näkökulmana FinFami ry:n kokenut työntekijä. Dialogin tukena hyödynnetään tehtyä Huolehtivat nuoret -vaikuttavuuslaskentaa.*

Menetelmän jokaiseen vaiheen lopussa löydät koostettuna taulukossa keskeisimmät työkalut vaiheen toteuttamiseen.

## **Vaihe 1: Elämäntapahtuman ymmärtäminen**

Ihmiskeskeinen vaikuttaminen perustuu ihmisten elämän ja tarpeiden ymmärtämiseen. Ilman hyvää ymmärrystä ihmisestä perheelle tarjotaan väärä ratkaisuja. Ilman hyvää

ymmärrystä ihmisten tärkeimmistä elämäntapahtumista rakennetaan vääränlaisia palvelujärjestelmiä.

Hyvä ymmärrys tarkasteltavasta elämäntapahtumasta pitäisi olla itsestään selvä oletus. Käytännön kokemus on kuitenkin osoittanut, että näin ei ole. *Nykytilassa organisaatioiden johtamiseen käytettävät tuloksellisuuden mittarit ylikorostavat suoritteita ja valmiiksi standardoituja ratkaisuja.* “Älytön raportointi” (johdannossa esitetty johtajan kiteytys palvelujärjestelmän nykytilasta) tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että asiakastilanteessa mittareiden näkökulmasta arvostetumpaa on saada vastaus ennalta määritellyyn kysymykseen, sen sijaan että asiakastyötä tekevällä olisi mahdollisuus pysähtyä ihmisen tilanteen ja tarpeiden ääreen. Johdon on hankala saada riittävää ymmärrystä kuntalaisten tarpeista ja asiakastyön tilanteesta pelkästään tällaisten kysymysten pohjalta muodostettujen raporttien avulla.

Ihmiskeskeisen vaikuttavuuden johtamisen ensimmäinen vaihe pyrkii paikkaamaan tätä tiedolla johtamisen katvealuetta. Ensimmäisessä vaiheessa *luodaan jaettua ymmärrystä kiinnostuksen kohteena olevasta elämäntapahtumasta.* Millaisia polkuja se sisältää, millä todennäköisyydellä kullekin polun askeleelle päädytään ja millaisia vaikutuksia kullakin askeleella on?

Lähtötietona hyödynnetään jo olemassa olevaa ymmärrystä elämäntapahtumasta. Lähtötieto voi olla tutkimusraportteja, kyselyjä, klusterianalyysi – tai ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta.

TYÖKALU	TARKOITUS	TOTEUTUS
Kokemustiedon hyödyntäminen	<p>Ilmiöt ja elämänpolut (vaikutusketjut) löydetään tehokkaasti kokemustiedon avulla</p> <p>Kokemustieto auttaa keskittymään elämäntapahtuman kannalta oleellisiin asioihin</p>	<p>Kokemustieto otetaan mukaan keskusteluihin edustuksellisesti henkilöiden avulla tai muin keinoin. Esimerkiksi dialogissa voi olla mukana kokemusasiantuntija, elämäntapahtumaa ymmärtävä järjestön edustaja tai dialogin voi virittää katsomalla videon, jossa kokemusasiantuntija kuvaa elämäntilannetta.</p> <p>Keskustelussa fasilitaattori varmistaa, että keskustelu ei mene sivuraiteille. Tärkeä keskustelun oleelliseen palauttava kysymys kuuluu: "Miltä tämä vaikuttaa kokemustiedon valossa?"</p>
Näkökulman monialaisuus	<p>Eri näkökulmat mahdollistavat jaetun ymmärryksen muodostamisen, täysin uuden ymmärryksen muodostamisen ja tehtyjen tulkintojen korjauksen</p>	<p>Hyödynnetään työskentelypohjia, jotka pakottavat pohtimaan eri näkökulmia. CASE-esimerkissä on hyödynnetty esimerkiksi Stiglitz-hyvinvointiviitekehystä.</p> <p>Kutsutaan mukaan keskusteluun tärkeimpien erilaisten näkökulmien edustajat.</p> <p>Keskustelussa fasilitaattori varmistaa, että myös hiljaiset tai ristiriitaiset näkökulmat tulevat kuulluksi. Tärkeää on aika ajoon tarkistaa: "Mitä tärkeitä näkökulmia olemme jättäneet huomioimatta?"</p>
Vaikutusten mittaluokkien arviointi tutkimus- ja kokemustietoa yhdistäen	<p>Vaikutusten mittaluokkia arvioidaan jo tutkittua tietoa vasten, jotka antavat arvioille mittakaavan</p> <p>Niissä tärkeissä kohdissa tutkimustuloksia ei ole, tehdään paras arvio</p>	<p>Hyödynnetään valmista tietoa elämänpolkujen askelten henkilömäärien todennäköisyyksien ja vaikutusten mittaluokkien arvioimiseksi siltä osin, mitä tutkittua tietoa on olemassa.</p> <p>Tilanteissa, joissa yksiselitteistä tutkimusta arvioinnin kohteesta ei ole tai tutkimustuloksia ei ole lainkaan saatavilla, tehdään arvio yhteisessä dialogissa eri informaatiolähteitä hyödyntäen<sup>20</sup>.</p>

TAULUKKO 4: Keskeisiä työkaluja vaiheen 1 "Elämäntapahtuman ymmärtäminen" toteuttamiseksi.

<sup>20</sup>Informaatiolähteinä voidaan hyödyntää arvioitavaa kohdetta lähellä olevia tutkimustuloksia ja kyselyitä sekä asiantuntijoiden tekemiä arvioita.

## Vaihe 2: Muutoksen mahdollistavien vipupisteiden tunnistaminen

Elämäntapahtuman muutoksen mahdollistavien käännekohtien (hyvä vipu) tunnistaminen on tärkeä tehdä erillisenä vaiheena, koska vaikuttavia ratkaisuja ongelmiin on vaikea löytää pelkästään ongelmia tarkastelemalla.

Näkökulmaa voidaan vaihtaa kysymällä seuraavia kysymyksiä: “Tunnistatko jotakin sellaisia hetkiä, jossa asiat ovat kuitenkin kehittyneet hyvään suuntaan?”, “Mitä silloin tapahtui?”, “Mitä tapahtui sitä ennen?”. Näkökulmaa vaihtamalla kuullaan erilaisia, helposti näkymättömäksi jääviä tärkeitä tarinoita arjesta. Esimerkiksi Huolehtivat nuoret -vaikutavuuslaskennassa kuulumme tarinan automatkasta Prismaan nuorisotyöntekijän kanssa.

Miksi nämä tarinat ovat merkityksellisiä?

Tarinat alkavat piirtää näkyväksi sellaisia toistuvia toipumisen polkuja, jotka jäävät helposti piiloon, mikäli hyväksymme keskusteluun vain “valmiit ratkaisut”. Huolehtivien nuorten tapauksessa opimme esimerkiksi, että usein toipumisessa keskeistä nuoren näkökulmasta oli se, että “joku huomasi minun olevan tuen tarpeessa” (ks. edellisen kappaleen kuva 6 hyvistä vipupisteistä). Kun tutkimme tarkemmin toipumisen polkuja, löydämme ymmärrystä siitä, mikä toipumisessa ja auttamisessa on tärkeää. Huolehtivien nuorten esimerkissä kokemusasiantuntijat osasivat yhteisessä dialogissa rakentaa toinen toisiaan jatkaen, millaisia askeleita auttamiseen tarvitaan. Nuoren on muun muassa mahdoton ottaa tilanteessaan vastaan apua, jos hän ei ole vielä millään tavalla hahmottanut omaa tilanettaan.

Kaikissa elämäntilanteissa on ylä- ja alamäkiä. *Vipupisteiden etsintä on tällaisesta vaihtelusta oppimista.*



TYÖKALU	TARKOITUS	TOTEUTUS
Onnistumisista oppiminen	Opitaan niistä toipumisen poluista, jotka jo tiedossa  Vaikeistakin elämäntilanteista löytyy pieniä onnistumisia, jotka auttavat ratkaisujen löytämisessä	Fasilitaattori rohkaisee kokemusasiantuntijoita kertomaan heille merkityksellisistä asioista, joita ei vielä ole tullut sanoitetuksi: - “Tunnistatteko jotakin hetkiä, jossa asiat ovat kuitenkin kehittyneet hyvään suuntaan?” - “Mikä tilanteessa auttoi?” - “Mitä silloin tapahtui, entä mitä sitä ennen?”
Tulevaisuuden muuttaminen	Rakentaa parempia näkyjä tulevaisuudesta, sopivasti nykytilaa muuttaen	Fasilitaattori soveltaa dialogissa Tulevaisuuden muistelu -menetelmää <sup>21</sup> .
Vipupisteiden löytäminen vaiheittain (iterointi)	Ymmärrys vipupisteistä ei tyypillisesti rakennu yhdessä keskustelussa  Paras ymmärrys vipupisteistä kannattaa “tallentaa”, jotta se ei unohdu ja siihen voi palata myöhemmin	Muutoksen mahdollistamat vaikutukset jätetään tärkeimpien huomioiden pohjalta, vaikka ajatus ei olisi vielä täysin kirkas.  Dialogin ydinkohdat kirjoitetaan muistiin ja sisältöön palataan myöhemmin. Dialogin “rivien välinen” informaatio avautuu monesti vasta jälkikäteen.  Kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen toipumisen polkuja täsmentäessä. Tärkeä varmistava kysymys: “Ymmärsinköhän oikein, meneekö se suurin piirtein näin?”

TAULUKKO 5: Keskeisiä työkaluja vaiheen 2 “Muutoksen mahdollistavien vipupisteiden tunnistaminen” toteuttamiseksi.

<sup>21</sup>Tulevaisuuden muistelu -menetelmää on avattu tarkemmin esimerkiksi Sitran sivuilla: ”<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/tulevaisuuden-muistelu>”

### Vaihe 3: Valmiiden ratkaisujen hyödyntäminen

Ihmiskeskeisen vaikuttavuuden johtamisen kolmannessa vaiheessa syvennetään ymmärrystä jo toimivista ratkaisuista.

Sen jälkeen, kun elämäntapahtumasta ja sen vipupisteistä on saatu parempaa ymmärrystä, on helpompi tunnistaa palvelujärjestelmässä ja yhteiskunnassa jo olevia valmiita toimivia ratkaisuja. Usein valmiita ratkaisuja on jo olemassa, tai ne voidaan kehittää nykyisiä ratkaisuja pienesti muuntamalla.

Esimerkiksi Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman vaikuttavuuden tarkastelu on avannut silmät monelle sellaiselle työlle, jota Tampereella ja Pirkanmaalla jo tehdään. Muun muassa ensimmäisen vipupisteen ”Perheen auttaminen vanhemman sairastuessa” ratkaisemiseksi Mielenterveysomaiset Pirkanmaa – Fin-

Fami ry ja Tampereen kaupunki ovat kehittäneet menetelmiä ja yhteistyötä vuosina 2017–2021. Kehitetyistä menetelmistä ja yhteistyöstä löytyy tarkempaa tietoa Toivosta turvaa -raportista<sup>22</sup> sekä hankkeen päätösseminaarin tallenteesta<sup>23</sup>. Näitä menetelmiä ja toimintamalleja voi hyödyntää kaikkialla Suomessa. Huolehtivat nuoret -elämäntilanteessa FinFami nostaa vaikuttavuuden näkökulmasta keskeiseksi asioiksi kohtaamisen, perheen puheeksi ottamisen ja toivon ylläpidon merkityksen.

*“Me ollaan FinFamissa aina kannettu huolta siitä, että muistetaanko perheenjäsenet psykiatrisen palvelun yhteydessä. Valitettavan usein näin ei käy.”*

*- FinFami Pirkanmaan puheenjohtajan kiteytys perheen puheeksi ottamisen merkityksestä*



<sup>22</sup>Raportti: "Lapsiperheiden huomioiminen aikuisten mielenterveys- ja päihdepalveluissa: Toivosta turvaa" <https://www.julkari.fi/handle/10024/143578>

<sup>23</sup>Perhe puheeksi mielenterveys- ja päihdepalveluissa -verkkoseminaari 15.9.2021: <https://www.youtube.com/watch?v=JN-H6bGYYdnE>



TYÖKALU	TARKOITUS	TOTEUTUS
Valmiiden ratkaisujen tunnistaminen	On paljon tehokkaampaa tunnistaa jotain sellaista, josta on jo kokemusta, sen sijaan että lähdettäisiin kehittämään ratkaisua tyhjästä	Kysytään työntekijöiltä: - “Millaisia ratkaisuja meillä on jo tunnistettu vipupisteisiin?” - “Miten meidän tulisi muokata tarjoamaamme tukea, jotta se palvelisi paremmin elämän-tapahtuman käännekohtissa?”
Kokeilut	Opitaan pienissä paloissa, mikä voisi olla uusi tapa ratkaista ongelma	Testataan ratkaisuihin liittyviä kriittisiä kysymyksiä, jotta saadaan varmuus ratkaisujen toimivuudesta  Tehdään toimintaan pieniä muutoksia kerrallaan ja käydään säännöllistä keskustelua niiden opeista.
Resurssien priorisointi	Resurssit ohjataan/priorisoidaan uuden vaikutavuustiedon pohjalta	Käytetään vaikuttavuuslaskentaa priorisoinnin perusteena, sen sijaan että tasaisesti ”leikataan juustohöylällä” tai ylimalkaisesti ”lisätään resursseja”.  Pyydetään vipupisteessä työtä tekeviä järjestöjä kunnan ja hyvinvointialueen avuksi.

TAULUKKO 6: Keskeisiä työkaluja vaiheen 3 “Valmiiden toimivien ratkaisujen hyödyntäminen” toteuttamiseksi.



## Vaihe 4: Interventioiden vaikuttavuuden arviointi

Tehtyjen interventioiden vaikutusten arviointi nojaa edellisissä vaiheissa kuvattuun ymmärrykseen elämäntapahtumasta, muutoksen mahdollis-tavista käännekohdista ja toimivista ratkaisuksista. Mitä paremmin ymmär-rämme tarkasteltavan elämäntapahtuman, sitä paremmin pystymme arvioimaan niissä tehtyjä muutoksia.

Arvioinnin kriteereiksi voidaan ottaa kaksi ulottuvuutta: 1) kuinka paljon

interventiolla saadaan keskimäärin parannusta yhteen perheeseen (vaikutus toipumiseen) ja 2) miten moneen perheeseen interventio kohdistuu (perheiden määrä). Intervention vaikuttavuus muodostuu näiden kahden kertolaskuna.

Tarkastellaan lopuksi vielä esimerkkiä, miltä Huolehtivat nuoret -elämäntapahtuman intervention vaikuttavuuden arvio voisi näyttää.

### Esimerkki vaikuttavuusarviosta vipupisteessä ”Perheen auttaminen vanhemman sairastuessa”.

INTERVENTIO	VAIKUTUS TOIPUMISEEN	PERHEIDEN MÄÄRÄ	=> INTERVENTION VAIKUTTAVUUS <sup>24</sup>
Perheen tunnistaminen vanhemman sairastuessa	0 %	tunnistetaan 70 % sairastuneista vanhemmista	0M€
Perheen puheeksi ottaminen	30%	50 %	6M€
Vanhempi ottaa vastaan tukimateriaalia	10%	50 %	2M€
Vanhempi osallistuu toimintaan, esimerkiksi vertais-tuki	40 %	25 %	4M€

TAULUKKO 7: INTERVENTION VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI, ESIMERKKI 1.

<sup>24</sup>Vuosisäästön määrä = vaikutus toipumiseen x perheiden määrä. Vaikuttavuutta arvioidaan suhteessa lisävuosikustannusarvioon 40M€.

**Esimerkki vaikuttavuusarviosta vipupisteessä “Joku huomaa nuoren olevan tuen tarpeessa”.**

INTERVENTIO	VAIKUTUS TOIPUMISEEN	PERHEIDEN MÄÄRÄ	=> INTERVENTION VAIKUTTAVUUS <sup>24</sup>
Joku huomaa nuoren olevan tuen tarpeessa	0 %	tunnistetaan 50 % huolehtivista nuorista	0M€
Nuori saa sanoitettua tai ymmärrettyä oman tilanteensa	30%	25 %	3M€
Nuori tiedostaa olevansa tuen tarpeessa	25 %	20 %	2M€
Nuori pystyy pyytämään / vastaanottamaan apua	50 %	15 %	3M€

TAULUKKO 8: INTERVENTION VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI, ESIMERKKI 2.

Kantavana ajatuksena interventioiden vaikuttavuuden arvioinnissa on sama kuin elämäntapahtuman vaikuttavuuden arvioinnissa: tutkimme ja pyrimme aina kussakin hetkessä tekemään parhaan arvauksen. Ja muutamme joustavasti ajatteluumme sen mukaan mitä opimme.



# LOPPUSANAT & KIIITOKSET

Olen yhdistänyt tähän raporttiin paljon erilaisia näkökulmia kahdenkymmenen vuoden mittaiselta työuraltani, ja myös elämän muilta osa-alueilta. Haluan sanoa näistä muutaman sanan, jotta saat lukijana paremman kuvan raportin taustoista.

Matemaattisten stokastisten prosessien soveltaminen Max Planck -instituutissa opettivat minulle, millaisen menetelmän avulla kompleksisuudessa voi suunnistaa. Erilaiset kannattavuuslaskelmat, analyysit ja skenaariot työurani alkuvaiheelta Nokiassa ja Pohjola Vakuutuksessa opettivat minulle, millaista ymmärrystä tutkimuksista ja datasta on mahdollista saada ja missä kohtaa tämä ymmärrys loppuu kesken. Työ OP Ryhmän strategisessa suunnittelussa auttoi minua ennakoimaan vaikuttavuuden johtamisen menetelmien tarpeen ja seuraavat vuodet saman organisaation kehittämisen johtamisessa kirkastivat, miten iso merkitys raportoinnin käytänteillä on johtajien hahmotuskykyyn. Viimeisien vuosien aikana olen harjoitellut dialogia ja kokemustiedon hyödyntämisen taitoja yhdessä Synesis Oy:n kollegoideni kanssa.

Näitä taitoja tarvitaan ihmiskeskeisen vaikuttavuuden arvioissa ja johtamisessa. Dialogi ja kokemustieto ovat minulle paitsi keskeisiä työn kannalta, mutta myös tärkeä lähestymistä-

pa elämään. Dialogi ja erilaisten kokemusten kiinnostus mahdollistavat minulle mielekkään tavan elää epävarmuudessa.

Haluan vielä lopuksi kiittää kirjoituksen mahdollistaneita henkilöitä. Uudet ajatukset eivät rakennu yksin, vaan hyvässä vuorovaikutuksessa.

Ilman seuraavia henkilöitä ja tahoja tämä raportti ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Mielenterveysomaiset Pirkanmaa – FinFami ry:n kokemustieto on mahdollistanut Huolehtivien nuorten elämän vaikutusketjujen ymmärtämisen. Kiitos kokemusasiantuntijat sekä Silja Lampinen ja muut FinFamin asiantuntijat, teidän kanssanne kehittämistyö on mutkatonta ja antoisaa. Hahmota Oy:n Peter Tattersall on jakanut kanssani vision ilmiölähtöisyydestä ja elämänpoluista, hänen kanssaan uskalsin lähteä kohti epävarmuutta. Peterillä on arvokasta kokemusta julkisen hallinnon monimutkaisuusyksinkertaistamisesta. Leena Viitasari ja Outi Valkama Tampereelta, kiitos että olette mahdollistaneet ilmiölähtöisen ja ihmiskeskeisen kehittämistyön kaupungissanne. Kollegani Kai Alhasen teoreettiseen taustaan kokemustiedon merkityksestä ja dialogista olen voinut nojata aina tarpeen mukaan. Kain rooli on ollut korvaamaton myös kirjoitusprosessin tukena. Kävelypalaverit kollegani Tomi Lamppulan

kanssa ovat kasvattaneet epävarmuuden sietokykyäni koko matkan, ilman häntäkään en olisi pärjännyt.

Haluan lisäksi kiittää seuraavia henkilöitä seuraavista panostuksista. Aleksis Kopposta (VM/AuroraAI-ohjelma) siitä että olet luottanut visioomme, Janne Marniemi (Ramboll Oy) olet verkottanut meitä AuroraAI-verkossa oikeiden tahojen luo, Tero Vuorinen (HAUS kehittämiskeskus Oy) olet rohkaissut meitä viestin kirkastamisessa, Jaakko Ståhlberg ja Juha Malmivirta olette tarjonneet Turun kaupungin näkökulman ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan tueksi sekä Seppo Määttä (valtioneuvoston kanslia) ilmiö- ja ihmiskeskeisen hallinnon ajatuksista ja kannustuksesta. Viimeiseksi, kiitän Ulla Särkikangasta avusta tekstin selkeyttämisessä sekä HAUS kehittämiskeskuksen Aura Korhosta tekstin taidokkaasta taitosta ja kuvituksesta.

Raportin tukena ovat toimineet lukuisat muut keskustelut Ihmiskeskeisyys-verkostossa, kollegoideni kanssa ja muualla.

### **Kiitos.**

# Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta

Miten voimme lisätä yhtäaikaisesti hyvinvointia ja säästöjä?

**“Ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta menee suoraan inhimillisten haasteiden ja talouden johtamisen ytimeen”** – Seppo Määttä, valtioneuvoston kanslian strategiaosaston osastopäällikkö.

Raportti tarjoaa uuden ihmiskeskeisen näkökulman julkisen sektorin johtamiseen. Raportin keskeinen väite on, että nykyisten talouden johtamisen käytänteiden taustalle kätkeytynyt tapamme hahmottaa julkisen sektorin tuloksellisuus estää johtajia johtamasta organisaatioita vaikuttavalla tavalla.

Raportissa esitellään konkreettinen polku organisaatioille ihmiskeskeiseen vaikuttavuuteen, niin että hyvinvointia ja säästöjä voidaan yhtäaikaisesti lisätä. Polku sisältää Ihmiskeskeisen vaikuttavuuslaskennan ja ihmiskeskeisen vaikuttavuuden johtamisen -menetelmät sekä niiden taustalla olevan Ihmiskeskeisen hahmotustavan. Menetelmät pohjautuvat kansallisessa AuroraAI-ohjelmassa vuonna 2022 tehtyyn harjoitukseen sekä kirjoittajan kokemukseen organisaatioiden ja toimintamallien kehittämisestä eri toimialoilla.

Ihmiskeinen vaikuttavuuslaskenta toimii uuden näkökulman viitoittajana ennen kaikkea kuntien ja hyvinvointialueiden tuloksellisuudesta vastaaville tahoille, eli ylimmälle johdolle ja poliittisille päättäjille.

Kirjoittaja Pekka Lavila on toiminut pitkään kehittämisen ja johtamisen parissa. Työssään Synesis Oy:n organisaatiovalmentajana hän kiinnittää huomionsa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioiden tuloksellisuuteen ja miten johto voi auttaa organisaatioita toimimaan vaikuttavalla tavalla. Taustaltaan Lavila on finanssimatematiikan maisteri.

