



Onnistumisen tekijät

-tutkimusryhmä kokoaa elämäntarinoita ja
onnistumistekijöitä

Sirkka Rousu 21.2.2020

Tutkimusryhmän jäsenet kirjoittavat aiheesta Lastensuojelija-
blogiin <http://lastensuojelija.blogspot.com>

Jatkuva negatiivinen puhe muuttuu itseään
toteuttavaksi ennusteeksi, jossa ihmisten
luottamus toimintaan katoaa ja
alalle ei hakeuduta töihin ?

Puutteiden ja ongelmien ohella on tarpeen
saada esille myös onnistumistarinoita

LASTENSUOJELU ON IKKUNA YHTEISKUNNALLISEEN TODELLISUUTEEN

Mitä ikkunasta näkevät lapset, nuoret, perheet ja lastensuojelutyötä tekevät? Entä päätöksentekijät, ja kansalaiset?

Julkinen puhe lastensuojelusta on ongelma- ja epäonnistumispuhetta. Se ei ole koko kuva lastensuojelusta. Hyvin moni lapsi ja nuori sekä perhe saa apua ja tukea. Joidenkin lasten elämän lastensuojelu on pelastanut.

Millaiset asiat ovat ihmisten kokemusten mukaan tällöin merkityksellisiä? Millaisia ajatuksia asiakkailla ja työntekijöillä on siitä, mitkä tekijät vaikuttavat lastensuojelun onnistumistarinoiden syntymiseen?

Lapsi, nuori ja perhe hyötyvät myös siitä, että lastensuojelua johdetaan ja kehitetään monipuoliseen ja toiminnan kannalta hyödylliseen tietoon perustuen.

Mitä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tiedetään lastensuojelusta ja erityisesti sen onnistumistekijöistä ja tähän vaikuttavista tekijöistä?

Näitä asioita selvitämme Onnistumisen tekijät - tutkimuksessa.



Tutkimusryhmä 2019-2020

- **Onnistumisen tekijät - tutkimusryhmän jäsenet:**
 - Sosiaalialan YAMK-opiskelijat: Tiina Harju, Katri Horuz, Johanna Stauffer, Katriina Sysmäläinen, ja tutkija, yliopettaja Sirkka Rousu.
- **Aineisto ja näkökulmat:**
 - Tietoa tuotetaan asiakkaiden, työntekijöiden, johdon & päätöksenteon näkökulmista
 - SH-lain mukainen lapsiperheiden sosiaalityö (on osaltaan lastensuojelutarvetta ehkäisevää palvelua), lastensuojelun avohuolto, sijaishuolto, jälkihuolto.
 - Onnistumista edistävät ja siihen vaikuttavat tekijät **ihmisten elämissämaailmassa ja systeemimaailmassa**
 - Avoin sähköinen **anonyymi** kysely asiakkaille ja heidän läheisilleen (Harju & Horuz). Samoin avoin sähköinen anonyymi kysely työntekijöille (Stauffer & Sysmäläinen): jokainen kohderyhmään kuuluva voi vastata. Kyselylinkkiä voi myös levittää sellaiselle henkilölle, jonka tiedät olevan/ olleen lastensuojelun tai lapsiperheiden sosiaalityön asiakkuudessa tai työskentelevän alalla.
 - Kyselyssä: elämäntarinallisuus, ja onnistumista jäsentävät kysymykset, taustakysymykset
 - Tapaustutkimuksena: palveluista vastaavien kuntien ja kuntayhtymien johdon ja päättäjien haastattelut ja dokumenttiaineistot (Rousu).



HANKEKUMPPANIT

Kasvatus- ja perheneuvontaliiton Voikukkia-verkosto; Lastensuojelun keskusliitto; Mannerheimin lastensuojeluliitto; Monimuotoiset perheet- verkosto; Nuorten Ystävät; Pelastakaa Lapset; Perhehoitoliitto; Pesäpuu; SOS-lapsikylä; alan työntekijät kokoava Talentia ry.

Lisäksi mukana on lastensuojelusta ja lapsiperheiden sosiaalityöstä vastaavia kuntia ja kuntayhtymiä.

Kumppanit auttavat levittämään tietoa osallistumismahdollisuudesta tutkimuksen kyselyihin. Ja myöhemmin myös kertomaan tuloksista.

Onnistumisen tekijät – positiivista vastapuhetta

Tiedon tuottaminen siitä, miten työssä onnistutaan, on yhteiskunnallinen velvollisuus. Kuitenkin tämä onnistumisesta kertova kokemus- ja tutkimustieto on edelleen näkymätöntä tietoa.

Tutkimuksen myötä **osallistumme yhteiskunnalliseen keskusteluun** tuomalla tietoa onnistumiseen liittyvistä tekijöistä ja positiivista vastapuhetta riski- ja ongelmapuheen sijaan.

Parempi tietoisuus vahvistaa **luottamusta** siitä, että apua kannattaa hakea ja sitä on saatavilla.

Myös palveluista, tukitoimista ja resursseista päätettäessä tarvitaan tietoa onnistumiseen vaikuttavista asioista. Tiedossa olevien puutteiden ja ongelmien korjaamisessakin on hyvä tietää, mikä tuottaa onnistumista. Sitä kannattaa vahvistaa.

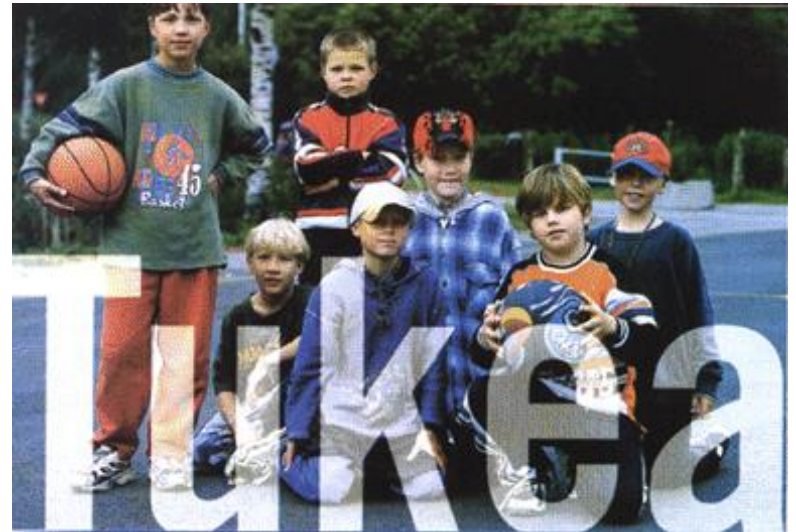
Tutkimustulokset valmistuvat marraskuussa 2020.

Toivomme osallistumistasi kyselyyn, sillä jokainen vastaus on tarpeellinen ja merkityksellinen!



Tehtävänä tavallinen lapsuus ja nuoruus

**Kun lastensuojelun
perustehtävänä on:
tavallisen (riittävän
hyvän) lapsuuden
ja nuoruuden
turvaaminen**



Tavallisen lapsuuden ja nuoruuden ainekset

- Kiintymystä, rakkautta, välittämistä.
- Arjen jatkuvuutta ja elämän ennustettavuutta.
- Turvallisuutta. Luottamusta.
- Osallisuutta ja kuulluksi tulemisen kokemusta: tunnetta, että olen arvokas. Osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemus luo ja edistää hyvinvointia.
- Tuen saantia kunkin lapsen ja nuoren sekä perheen erityisten tarpeiden ja elämäntilanteen mukaisesti.



Lapsen ja nuoren kehitystä vahvistavat ja suojaavat tekijät

- Läheiset lämpimät ihmissuhteet
 - myönteiset tunteet vahvistuvat
- Kuulluksi tuleminen
 - en ole yksin
- Onnistuminen pyrkimyksissä
 - pystyn vaikuttamaan
- Ryhmään kuuluminen hyväksyttynä
 - saan merkitä, olen merkittävä
- Osallisuuden kokemus erilaisissa arkielämän tilanteissa
 - ruokailu, ulkoilu ja välitunnit, retket ja juhlat
 - edustukselliset osallisuuden muodot

(Jukka Mäkelä)



Mistä tunnistaa onnistumisen?

- Onnistumisen käsite on arkikielinen termi, joka kuvastaa ihmisen päätelmää siitä, millaiseen tulokseen hänen mielestään on päästy erilaisissa elämän asioissa, joissa esimerkiksi tavoitellaan muutosta, hyvinvointia, onnellisuutta ymv..
- Myös se on merkityksellistä, että ihmiselle on syntynyt omakohtainen ymmärrys asioista, jotka ovat olleet vaikuttamassa onnistumiseen.

Ihmisen elämismaailmassa tapahtuvat asiat ovat systeemimaailman tuen ohella merkityksellisiä.

- Mitä tiedämme ihmisten voimavaroista ja pärjäämiskeinoista? - voimme oppia.

Onnistuminen on esimerkiksi

... ihmisen kokemusta, että oma elämäntilanne ja hyvinvointi on muuttunut paremmaksi kuin aiemmin.

- Se on toiveikkuutta ja luottamusta oman tulevaisuuden suhteen.
- Se on tunnetta pärjäämisestä, rohkeudesta sekä itsetunnon ja autonomian vahvistumisesta.
- Se on varmuutta siitä, että olen turvassa, minusta välitetään ja minua rakastetaan, ja että olen tärkeä ja minulla on paikkani yhteisöissä.
- Onnistumista on se, kun lastensuojelun asiakkaana olevan lapsen tai nuoren sekä hänen vanhempansa kanssa on päästy toivottuun ja tarkoitettuun tulokseen - myös askel toivottuun suuntaan on onnistumista. On tärkeää ymmärtää myös olosuhteet, joissa muutokseen pyritään.



Yksilöllisten tarinoiden kautta niitä yhdistäviä tekijöitä

Lapsilla ja nuorilla on myös ns. luovuttamattomia ihmisoikeuksia ja erityinen oikeus suojeluun ikä- ja yksilölliset tarpeet huomioiden. Nämä sekä ymmärrys lapsen ja nuoren kehitykseen liittyvistä ns. suojaavista tekijöistä ovat lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityön peruslähtökohtia, joissa tulisi lähtökohtaisesti onnistua.

Vaikka kyse on jokaisen ihmisen yksilöllisestä elämäntilanteesta ja olosuhteista sekä voimavaroista, oletamme aineistosta löytyvän onnistumiseen liittyviä yhdistäviä tekijöitä, niitä jotka edistävät ja mahdollistavat asiakkaan ja toisaalta asiakastyöntekijän onnistumisen työssään. Näihin asioihin / tekijöihin tulisi voimavaroja kohdentaa.

Vaikka tutkimuksessa keskitytään onnistumisen näkökulmaan, on oltava tietoinen myös epäonnistumiseen liittyvistä tekijöistä - ovatko onnistumisen tekijät vain epäonnistumisen vastakohtia?

Tiedossa olevien puutteiden ja ongelmien korjaamisessakin on hyvä tietää, mikä tuottaa onnistumista. Sitä kannattaa vahvistaa.

Työntekijän rooli asiakastyössä

Osaava, työtään kehittävä ja hyvinvoiva työntekijä on hyvän lastensuojelun ja lapsiperhetyön perustaa.

- Selvitämme työntekijöiden kokemuksia onnistuneesta lapsiperheiden sosiaalityöstä ja lastensuojelusta: **Millaiset asiat/tekijät ovat vaikuttaneet asiakkaan onnistumiseen, ja toisaalta mahdollistavat työntekijän onnistumisen ?**
- Sähköinen kysely on osin tarinallinen ja osin valmiita vastausvaihtoehtoja tai väittämiä sisältävä. Vastataan anonyymisti. Jokainen kohderyhmään kuuluva voi vastata kyselyyn.



Tieto työn sekä työolosuhteiden kehittämisen tukena

- **Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan käyttää, kun parannetaan työssä onnistumisen edellytyksiä.** Esimerkiksi kokemus oman työn hallinnasta ja työn kuormitustekijöihin vaikuttaminen, sekä työn palkitsevuus, kun pystyy auttamaan ihmisiä, ovat tärkeitä työssä jaksamiselle ja työorganisaatiossa pysymiselle. Johtamisen sekä organisaation arvojen merkitys tulee myös esille.
- **Myös tietouden lisääntyminen onnistuneesta työstä voi kannustaa jatkamaan lastensuojelutyössä ja lapsiperheiden sosiaalityössä** - on nähtävissä, että opiskeluaikana lapsiperhe- ja lastensuojelutyöhön hakeutuminen kiinnostaa, mutta pitkäkestoisempaa sitoutumista lastensuojelutyöhön ei sitten kuitenkaan synny, ja vaihtuvuus on suurta. Tämä kuormittaa työpaikkoja ja asiakkaita, ja osaltaan vaikuttaa myös lastensuojelun asiakastuloksiin.
- **Miten organisaatioissa voitaisiin vahvistaa työntekijöiden pitovoimaa** – alan /organisaation vetovoimatekijöiden ohella?

Työn tulokset ja vaikutukset eivät synny yhteiskunnassa ja sen organisaatioissa tyhjiössä

- Onnistumiseen vaikuttavat niin **rakennetekijät**, kuten toiminnan resurssit, arvot organisaatiossa; kuin myös **asiakasprosessiin** liittyvät tekijät, kuten vastuut ja valta (autonomia), yhteistyö.
- Prosesseihin sitoutuu suurin osa voimavaroista, mutta myös mahdollisuuksista.
- Näihin liittyvien onnistumista edistävien tekijöiden tunteminen on merkityksellistä kun toimintaa ohjataan, johdetaan ja kehitetään: **sitä lisää, mikä toimii.**



Millaiseen tietopohjaan perustuen toiminnasta vastaava organisaatio johtaa ja kehittää lapsiperheiden sosiaalityötä ja lastensuojelua?

Millaista tietoa organisaatiossa on hyödynnetty kohderyhmän asiakastyölle asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä? esimerkiksi

- onnistuminen asiakkaiden kanssa sovituissa tavoitteissa (vaikutus/vaikuttavuustietoa)
- onnistuminen oikea-aikaisten ja asiakkaiden tarpeisiin soveltuvien palvelujen järjestämisessä
- onnistuminen kohderyhmän palveluissa tarvittavan henkilöstön pysyvyydessä ja osaamisessa
- onnistuminen lasten ja nuorten hyvinvoinnille tunnistettujen riskien vähentämisessä
- onnistuminen kustannus-vaikuttavuudelle asetetuissa tavoitteissa (jos asetettu tällaista tavoitetta).

Millaiset tekijät päättäjien ja johtajien arvioimana vaikuttavat lastensuojelutyössä onnistumiseen?

Onnistumista kuvaava kokemustieto tulisi olla keskeinen tieto, jonka tulisi ohjata myös voimavarojen kohdentumista – sitä lisää, mikä toimii.

- Tällaista tietoa syntyy päivittäisessä asiakastyössä, mutta tietojärjestelmistä sitä ei saada ulos - kirjattu tieto ei ole rakenteisessa muodossa. Siksi tieto jää pääosin hyödyntämättä.
- Suurin osa nykytiedosta on asiakas-, lastensuojeluilmoitusten tai hoitovuorokausien määrätietoa sekä vuositasolla summaavaa kustannustietoa? Tietoa lastensuojelun vaikutuksista ei organisaatioissa tuoteta systemaattisesti. Tiedolla johtaminen ei onnistu.

Millaisia onnistumiseen vaikuttavia
asioita oletamme ainakin
tulevan esille?

Oletettavasti hyvän kohtaamisen merkitys nousee vahvasti esille

- Useimmiten ei niinkään ole olennaista yksittäisten asioiden / käytettävän auttamismuodon merkitys
- **yhdistävät ominaisuudet** liittynevät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen:
 - siihen, että ihminen kokee tulleen kohdatuksi, kuulluksi ja nähdyksi; jokainen tarvitsee ainakin sen yhden luotettavan, ja mielellään pidempään rinnalla kulkevan ihmissuhteen
 - siihen, että hän kokee olevansa osallinen ja merkityksellinen sellaisena kuin on;
 - siihen, että toimitaan yhteistyössä luottamusta rakentaen; ja
 - siihen, että kulloinkin auttamisessa on oikeanlainen intensiteetti sekä ihmisen tarpeisiin ja tavoitteisiin sopivat tukitoimet.

Mistä lapset, nuoret ja heidän perheensä hyötyvät?

Esimerkkejä eri tutkimuksista -1

- turvallisesta perheestä, kodista, yhteisöstä, aikuisten läsnäolosta
 - > tavallisesta elämästä, rinnalla kulkemisesta, hyvästä kohtaamisesta - ”mitä sulle kuuluu”
- oikea-aikaisesta (varhaisesta) tuesta: esimerkiksi käytännön avusta arkeen, erilaisesta ja riittävästä perhetyöstä, vanhemmuuden ohjauksesta, tukihenkilöistä ja tukiperheistä, neuvolan ja päivähoidon kotikäynneistä, vauvaperhetyöstä, nepsy-valmennuksesta, vertaisryhmien erilaisesta toiminnasta, ryhmässä erilaisten taitojen, tunteiden ja aistien harjaannuttamisesta
 - > normalisuus, osallisuus, toiminnallisuus – työtavoissa, samanaikainen prosessimainen työskentely (peräkkäisen työskentelyn sijaan)
- riittävästä tuesta oppimis- ja koulunkäyntivaikeuksissa, oppilashuollon toimivuudesta, eheytytystä koulupäivästä, turvallisesta koulunjälkeisestä ajasta

Mistä lapset, nuoret ja heidän perheensä hyötyvät? Esimerkkejä eri tutkimuksista -2

- paneutuvasta lapsiperheiden palvelutyöstä ja avohuollon lastensuojelusta, perheen arjen dynamiikan ja vanhemmuuden muutostyöstä, parisuhdetyöstä, erosovittelusta,
- lapsen ja nuoren arkeen sovitetusta lasten- ja nuorisopsykiatriasta ja päihteettömyyttä edistävistä tukitoimista, lapset huomioivista tehokkaista aikuisten päihde- ja mielenterveyspalveluista
- lapsen pysyvästä kiinnittymisen mahdollisuudesta häntä hoitaviin, (ei seilausta kodin ja eri paikkojen välillä), adoption mahdollisuudesta ainakin silloin kun ei ole faktisesti lainkaan mahdollisuutta palata omien vanhempien hoivaan
- lapsen ja perheen tarpeiden mukaan räätälöidystä ehyestä asiakkuuden prosessista, toimivasta yhteistyösuhteesta oma-/vastuutyöntekijään
- sijoitetun lapsen vanhempien tuesta, lapsen ja nuoren kasvattajien yhteistyön toimivuudesta
- huolta pitävästä ja jatkuvuutta lapsen ja nuoren elämään tuovasta jälkihuollosta.

KYSELY ASIAKKAILLE JA HEIDÄN LÄHEISILLEEN

Kyselyn tarkoituksena on selvittää lapsiperheiden sosiaalityön tai lastensuojelun asiakkaan, tai hänen läheistensä, kokemuksia asiakkuudesta.

Sinun kokemuksesi siitä, mitkä seikat ovat auttaneet sinun tai läheisesi elämäntilanteen paremmaksi tulemistä ovat tärkeitä.

Toivomme henkilökohtaisia ja omakohtaisia tarinallisia vastauksia.

Asiakkuudesta on voinut kulua jo aikaa tai se voi olla vielä voimassa.

Kysely tehdään nimettömänä.

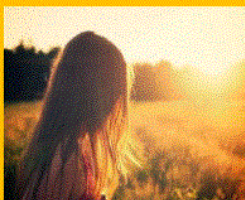
Toivomme osallistumistasi kyselyyn, sillä jokainen vastaus on tarpeellinen ja merkityksellinen tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tästä kyselyyn:

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/26933/lomake.html>



Kyselyyn voi vastata
30.4.2020 asti.



Kuva: Pixaba

KYSELY TYÖNTEKIJÖILLE

Työntekijät näkevät työssään onnistumisia, elämäniloa ja perheitä, jotka kokevat työskentelystä olleen heille hyötyä. Näitä asioita tulisi tuoda rohkeasti esille.

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä selvitetään työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia omassa työssä onnistumisesta sekä asiakkaan onnistumisesta.

Mitkä asiat auttavat työntekijän näkökulmasta asiakasta onnistumaan omassa elämässään?

Parempi tietoisuus työn onnistumistekijöistä ja asiakastyön tuloksista vahvistaa luottamusta alan ammattitaitoon.

Onnistumisten näkyväksi tekeminen lisää työhyvinvointia.

Kyselyyn voi vastata
30.4.2020 asti

Linkki kyselyyn:

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/26942/lomake.html>



Jokainen vastaus on merkityksellinen.



Kuva:Pixabay.

PÄÄTÖKSENTEON JA JOHTAMISEN TIETOPOHJA

Millaiseen tietoon pohjautuen johdetaan ja ohjataan lapsiperheiden sosiaalityötä ja lastensuojelua?

Tutkimusosiossa kartoitetaan nykyistä tietopohjaa ja kehittämistarpeita haastattelemalla näistä palveluista vastaavien organisaatioiden johtoa ja päättäjiä sekä analysoimalla olemassa olevia johtamisen ja päätöksenteon dokumentteja. Millaista tietoa hyödynnetään, tai tarvittaisiin kun arvioidaan asiakastyössä onnistumista ja näille palveluille asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä?

Tapaustutkimuksen dokumenttiaineisto kerätään keväällä. Sen analyysin pohjalta toteutetaan haastattelut pääosin elokuussa.

Tutkimusosion organisaatiot valitaan harkinnanvaraisesti. Tavoitteena mm. väestöpohjaltaan erilaisten organisaatioiden tapausten joukko.

Jos kiinnostuit, ota yhteyttä
30.4.2020 mennessä:
sirkka.rousu@metropolia.fi
tai puh. 040 714 5157.



Kuva:Pixabay.

Kyselyihin voi vastata

30.4.2020 asti

Linkit kyselyihin: alla olevasta blogitekstistä

Lastensuojelija- blogiteksti 19.2.2020

<http://lastensuojelija.blogspot.com/2020/02/onnistumisen-tekijat-tutkimuksen.html>

Onnistumisen tekijät 2020

Toivomme runsaasti vastauksia!

- Tutkimusryhmän jäsenet kirjoittavat aiheesta Lastensuojelija-blogiin <http://lastensuojelija.blogspot.com>
- Blogissa juuri julkaistujen tutkimuksen kyselylomakkeiden linkkejä
– **SAA LEVITTÄÄ JA VASTATA 30.4.2020 mennessä.**
Kiitos kun olet mukana!
- Lisäksi saatavana tutkimusta esittelevä **käsiesite** ja asiakastiloihin sijoitettava **pöytäesite**. Kysy: laita viestiä vaikkapa sirkka.rousu@metropolia.fi
- Tutkimuksen opinnäytetyöt sekä tulokset kokoava artikkeli julkaistaan ammattikorkeakoulujen julkaisutietokannassa www.theseus.fi
- **ole kuulolla marras-joulukuulla 2020 (LOS 20.11.2020)**

Aiheesta lisää:

Mitä kuuluu lastensuojelu? –LSKL:n julkaisuja

- **Lastensuojelun onnistumisia tulee tarkastella systemaattisesti.** 9.9.2019 blogi: Custodio&Paasivirta&Pitkänen. Lastensuojelun keskusliitto <https://www.lskl.fi/blogi/lastensuojelun-onnistumisia-tulee-tarkastella-systemaattisesti/>
- **Hyvää lastensuojelua – Kiitos!** – Mitä kuuluu lastensuojelu? - julkaisusarjan **4.osa.** Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2019. <https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/hyvaa-lastensuojelua-kiitos.pdf>
- Leena Wilén. Miten lastensuojelun vyyhti puretaan? Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarjan **3. osa.** Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 5/2018. <https://www.lskl.fi/julkaisut/miten-lastensuojelun-vyyhti-puretaan/>
- Leena Wilén. Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarjan **2. osa.** Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 4/2018. <https://www.lskl.fi/julkaisut/kohtaamisia-lastensuojelun-arki-tyontekijoiden-nakokulmasta/>
- Lastensuojelun uudistukset – liian pieniä tekoja? Mitä kuuluu lastensuojelu? - julkaisusarjan **osa 1.** Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 3 /2018. <https://www.lskl.fi/julkaisut/lastensuojelun-uudistukset-liian-pienia-tekoja/>

Aiheesta lisää myös näissä

- Rousu Sirkka 2018.
 - Lastensuojelu kehittyy monien kulttuurien ristipaineissa. AATOS-julkaisusarja, Metropolia Ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/140837>
- Rousu Sirkka 2012.
 - Lastensuojelun vaikuttavuuden seurantamalli kertoo mikä auttaa ja mikä ei, Sosiaalitieto-lehti 10/2012. Esittelee Mäntsälä-Pornaisten kanssa 2011 laaditun lastensuojelun vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin mallin.
- Rousu Sirkka & Holma Tupu 2004.
 - Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. LASSO-hanke. Kuntaliiton verkkokauppa. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=168
- Rousu Sirkka 2007.
 - Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Painettuna Acta-sarja 197/2007. Kuntaliiton verkkokauppa http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2701, tai sähköisenä <http://acta.uta.fi> /Rousu 682/2007.