

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Tavoitteena kumppanuus

Kartoitus Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen toiminta-alueen kumppanuudesta ja tulevaisuuden näkymistä

Hanna Falck

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

10/2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Hanna Falck	Sivumäärä 58 ja 2 liitesivua
Työn nimi Tavoitteena kumppanuus, Kartoitus Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen toiminta-alueen kumppanuudesta ja tulevaisuuden näkymistä	
Ohjaava opettaja Reijo Viitanen	
Työn tilaaja Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee järjestöjen ja kuntien välistä kumppanuutta ja sen kehittymismahdollisuuksia Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n (sosiaali- ja terveysjärjestöjen paikallinen yhteistyöjärjestö) ja sen toiminta-alueen kuntien välillä. Aihe on ajankohtainen, sillä järjestöjen ja kuntien väliseen kumppanuuteen uskotaan nyt enemmän kuin koskaan. Kumppanuudella voidaan edistää kuntien ja järjestöjen yhteisten päämäärien saavuttamista sekä ihmisten hyvinvointia paikallisesti. Sen avulla voidaan lisätä kuntien ja kuntalaisten vuorovaikutusta sekä kansalaistoiminnan vaikuttavuutta paikallisella tasolla. Toimivassa kumppanuudessa siitä hyötyvät tasa-arvoisesti kaikki kumppanuusosapuolet.</p> <p>Tässä laadullisessa opinnäytetyössä on kartoitettu Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen toiminta-alueen kuntien kumppanuutta nykytilanteen analysointina sekä tulevaisuuden kumppanuusmahdollisuuksien kartoituksena. Perinteisen ostopalveluyhteistyön sijaan kartoituksessa keskitytään ns. aitoon kumppanuuteen eli niihin mahdollisuuksiin joita kumppanuudella on ilman palveluiden tuottamista ja rahanliikettä. Opinnäytetyö nostaa esiin kumppanuuden muotoja, joita osapuolten on järkevää kehittää kumppanuudessaan. Opinnäytetyö perustuu Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n tarpeelle ja halulle kehittää innovatiivista kumppanuutta toiminta-alueensa kuntien kanssa.</p> <p>Kartoitus osoittaa, että kuntien ja Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n toiminnasta löytyy paljon sellaista kenttää, missä kumppanuuden kehittäminen olisi viisasta ja osapuolia tasa-arvoisesti hyödyttävää. Kumppanuus tarjoaa kunnille resursseja ja rikastuttaa kuntalaisille suunnattua toimintaa. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry puolestaan voi kumppanuudella lisätä jäsenistönsä vaikuttavuutta sekä edistää toimintapäämääriensä saavuttamista. Opinnäytetyö esittelee laajoja strategisia linjoja sekä konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla kumppanuutta kannattaa kehittää. Keskeisin esiin nousut konkreettinen toiminto on aitoon kumppanuuteen pohjautuvan toimintamallin luominen ja sen sisällöt. Lisäksi opinnäytetyössä esitellään esiin nousseita kumppanuuden haasteita ja ratkaisuja niiden voittamiseksi.</p>	
Asiasanat sosiaali- ja terveysjärjestöt, kunnat, kumppanuus, yhteistyö	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree programme in Civic Activity and Youth Work

ABSTRACT

Author Hanna Falck	Number of Pages 58 and 2 appendix
Title Aiming for the partnership, The survey about the partnership and its future between Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry and its municipalities in its area of operations	
Supervisor Reijo Viitanen	
Subscriber Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	
Abstract <p>This final thesis tells about partnerships between organizations and municipalities. It tells about the possibilities to develop a partnership between Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry and municipalities in its area of operation. Subject is current because it's hard to believe in that kind of partnerships. This kind of partnership can reach the common aim of organizations and municipalities thus increasing local wellbeing. With partnership interaction between municipalities and citizens can be increased. It can also increase the impressiveness of civic activity in local level. Working partnership offers benefit equally for all partners.</p> <p>This thesis includes a survey of the partnership and its future between Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry and its municipalities in area of operations. The survey concentrates on real partnership without that the organization sells its services to municipality. This survey tells the opportunities to develop the partnership without money and tells what kind of partnership is rational to be developed in the future. The final thesis is founded on the necessity and desire of Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry to develop innovative partnership with its municipalities in area of operation.</p> <p>The survey indicates that between Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry and the municipalities there is a lot of field where develop of partnership is wise and benefits on both sides are equal. The partnership offers for municipalities resources and increases opportunities to offer more quality services. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry in turn can increase its membership's impressiveness and advance its aims. The final thesis presents not only wide strategy policies but also concrete actions which can help when the organizations develops the partnership. The main concrete action is to create the pattern for partnership. The final thesis also presents challenges of partnership and gives answers how to overcome them.</p>	
Keywords Social and health organizations, municipalities, partnership, cooperation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	6
1.2 Sosiaali- ja terveystieteiden järjestöt	9
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	11
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus	11
2.2 Opinnäytetyön otanta ja kohderyhmä	13
3 YHTEISTYÖSTÄ KUMPPANUUTEEN	17
3.1 Miksi kumppanuutta?	20
3.2 Kunnat tarvitsevat Yhdistysverkostoa	21
3.3 Yhdistysverkosto tarvitsee kuntia	24
4 KOHTI KUMPPANUUTTA	25
4.1 Kumppanuuden kehittämisen lähtökohdat	26
4.2 Yhdistysverkoston tarve kehittyä	28
4.3 Kumppanuutta konkreettisesti	29
4.4 Tiedotuksellinen kumppanuus	31
4.5 Tilat ja tilaisuudet	35
4.6 Tavoitteena toimintamalli	36
4.7 Kumppanuussopimus	39
5 KUMPPANUUDEN TULEVAISUUS	40
5.1 Haasteena toiminnan käynnistäminen	44
5.2 Haasteena rahoitus	46
5.3 Yhdistysverkoston sisäiset haasteet	46
6 TULOISTA TULEVAISUUTEEN	47

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Järjestöjen ja kuntien kumppanuus on päivän sana. Nämä organisaatiot kokevat lisääntyvää tarvetta kehittää kumppanuutta toistensa kanssa. Kumppanuudella voidaan saavuttaa lisäarvo molempien osapuolten toimintaan ja saavuttaa enemmän kuin yksittäisinä toimijoina on mahdollista. Usko järjestöjen ja kuntien väliselle kumppanuudelle on vahvaa ja siihen halutaan panostaa. Kumppanuuteen kannustetaan mm. rahoittajien taholta ja sitä edistetään erilaisin tukiohjelmin (ks. Sosiaali- ja terveysministeriö 2008). Kumppanuus nähdään uutena alueellista kehitystä edistävänä toimintamallina. Kumppanuusverkostojen avulla voidaan koota alueen keskeiset toimijat synnyttämään kehitystä edistäviä innovaatioita ja vaikuttamaan alueellisen menestykseen (Möttönen & Niemelä 2005, 51). Kumppanuuden ajankohtaisuus ja sen lisäarvo ovat opinnäytetyöntilaaajan, Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n, lähtökohtana halulle kehittää yhteistyötä sen toiminta-alueen kuntien kanssa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen toiminta-alueen kuntien kumppanuuden nykyistä tasoa ja kartoitetaan sen kehittymismahdollisuuksia. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry toivoo kumppanuuden kehittämisen toiminta-alueensa kuntien kanssa edistävän sen jäsenistön päämääriä ja toimintamahdollisuuksia. Kumppanuuden päämääränä on lisätä Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen jäsenyhdistysten aitoa vuorovaikutusta kuntien kanssa sekä tuottaa kokonaisvaltaisia palveluita ja sosiaalista pääomaa kuntien asukkaille yli kuntarajojen. Opinnäytetyön tilaaja lähtee tähän kartoitustyöhön avoimin mielin, toiveena saada käyttöönsä tietoa, minkä pohjalta se voi kehittää omaa toimintaansa sekä tehdä tarvittavia strategisia päätöksiä kumppanuuksien kehittämiseksi toiminta-alueen keskeisten toimijoiden kanssa.

Kuntien ja järjestöjen välinen kumppanuusajattelu keskittyy Suomessa tällä hetkellä pääasiassa palveluiden tuottamiseen ja niiden ostamiseen. Tästä poiketen tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan kumppanuuden mahdollisuuksia näkökulmasta, jossa palveluja ei tuoteta ja osteta vaan kumppanuus toteutetaan vuorovaikutuksessa konkreettisina yhteistoimintoina ja strategioina. Tätä näkökulmaa kutsutaan tässä opinnäytetyössä aidoksi kumppanuudeksi. Työn tilaaja on ensisijaisesti kiinnostunut tällaisten kumppanuusmahdollisuuksien selvittämisestä paitsi lisätäkseen

vaikuttavuuttaan kuntien suuntaan myös aiheen ollessa innovatiivinen ja tulevaisuus-painotteinen.

Kumppanuus nähdään suurena mahdollisuutena, mutta siihen kuuluu myös paljon haasteita. Tämä opinnäytetyö nostaa esiin niitä haasteita, joita Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n sekä sen toiminta-alueen kuntien tulee voittaa saavuttaakseen toimivan ja kaikkia osapuolia hyödyttävän kumppanuuden. Tämä työ toimii viitoittajana niille mahdollisuuksille, joita kohti kumppanuuden kehittämisessä resursseja kannattaa suunnata. Kumppanuuden kehittäminen on haasteellinen kokonaisuus, mutta onnistuessaan sillä voidaan saada paljon hyvää aikaiseksi.

1.1 Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry (jatkossa Yhdistysverkosto) on Keski-Uudellamaalla toimivien sosiaali- ja terveysjärjestöjen paikallinen kattojärjestö. Yhdistysverkosto perustettiin vuonna 2007 edistämään alueen sosiaali- ja terveysjärjestöjen välistä yhteistyötä, toimintamahdollisuuksia ja siten vahvistamaan toiminta-alueensa yhdistysten ja asukkaiden hyvinvointia. Keskeisenä päämääränä yhdistyksen toimintaa käynnistettäessä oli konkreettisen järjestötilan perustaminen. Sittemmin kyseinen tavoite on saavutettu, joskin tilavampaa toimitilaa etsitään. Yhdistysverkosto toteuttaa ja edelleen kehittää konkreettista toimintamallia jäsenjärjestöjensä vuorovaikutuksen ja vertaistuen lisäämiseksi. Lisäksi se hoitaa tiedotusta, toimii linkkinä eri tahojen välillä, kouluttaa jäsenistöään sekä kehittää vapaaehtoistoimintaa. (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2010, 4.)



KUVA 1. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n toimitilat Järvenpäässä tarjoavat vapaaehtoisille mm. kerhoja, koulutuksia ja tapahtumia. Vanha Sahan koulu tarjoaa toiminnalle tunnelmallisen miljöö. Kuva Tanja Väisänen

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n kotikunta on Järvenpää ja sen toimialueen muodostavat tämän lisäksi Keski-Uudenmaan kunnat Tuusula, Nurmijärvi, Mäntsälä ja Pornainen (em). Näistä kaksi jälkimmäistä muodostavat yhteisen sosiaali- ja terveystoimen perusturvapalvelukeskuksen, Mustijoen perusturvan (Pornainen – Mustijoen perusturva 2011). Yhdistysverkoston toiminta-alueen kunnat ovat tiiviissä yhteistyössä KUUMA -kumppanuusalueena muodostaen yhteistyöalueen, johon on sittemmin liittynyt mukaan myös lähialueen muita kuntia. KUUMA -kumppanuusalueen kuntarajat ylittävillä verkostoilla edistetään alueen asukkaiden ja elinkeinoelämän tarpeita palvelevaa toimintaa sekä kehitetään seudullista yhteistyötä ja palveluja. (KUUMA 2011.)

Vuosina 2008 - 2009 KUUMA -kumppanuusalueella toteutettu Kuka Vaikuttaa -hanke lisäsi alueellista järjestönäkökulmaa kuntien kehittämistyöhön ja loi uudenlaisia kumppanuuteen perustuvia yhteistyöntapoja ja kumppanuuksia alueen kuntien ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen välille. Kuka vaikuttaa -hanke kannusti myös Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n perustamiseen. (Mustonen 2009, 7.) KUUMA -kumppanuusalue antaa Yhdistysverkostolle luontevan pohjan kehittää kumppanuutta alueen kuntien kanssa sillä kunnat ovat toisilleen entuudestaan tuttuja. Lisäksi näiden kuntien toiminnassa kumppanuusajattelu on jo vahvasti olemassa.

Yhdistysverkosto on toiminta-alueellaan ainutlaatuinen toimija. Se on laajuudeltaan merkittävä toimija myös kansallisella tasolla, sillä jäsenyhdistyksiä sillä on 27 (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011a). Yhdistysverkosto toimii alueellisena edelläkävijänä edistäessään kaivattua järjestöjen välistä yhteistyötä ja sen edellytysten luomista (Möttönen & Niemelä 2005, 160). Jäsenyhdistysten välisen verkoston kehittämisen lisäksi Yhdistysverkoston tavoitteena on panostaa tulevaisuudessa kumppanuuteen toiminta-alueensa kuntiensä kanssa. Tavoitteena kuntien kanssa toteutettavassa kumppanuudessa on lisätä jäsenyhdistysten ja Yhdistysverkoston alueellista vaikuttavuutta ja saavuttaa merkittävämpiä toimintatavoitteita. Yhdistysverkosto on halukas luomaan toimintamallia järjestöjen ja kuntien väliselle kumppanuudelle, jollaista alueella ei ole vielä kehitetty. Yhdistysverkosto on sisäistänyt valtakunnallisen tarpeen tiivistää kuntien ja järjestöjen välistä aitoa kumppanuutta (Möttönen & Niemelä 2005, 160).

Yhdistysverkosto on olemassa samasta syystä kuin kansalaistoiminta yleensä; sen avulla luodaan sosiaalisia verkostoja, edistetään ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, järjestetään yhteistä toimintaa ja lisätään informaation kulkua (Harju 2005a, 87; Möttönen & Niemelä 2005, 121). Toiminnassa kyse on myös sosiaalisesta pääomasta, eli voimavarasta, jolla edistetään yhteisön toimia suhteessa muihin, lisätään hyvinvointia ja tehdään jopa säästöjä sosiaali- ja terveydenhuollon menoihin (Helander 2002, 136; Möttönen & Niemelä 2005, 67-68). Tämä voimavara on eduksi paitsi Yhdistysverkoston toiminnassa mukana oleville yhdistyksille myös kuntien toimintakentässä. Yhdistysverkoston toimintateoria pohjautuu myös järjestöpääomaan, jossa yhdistysten yhteenliittymällä edistetään niiden yhteisiä asioita. Kumppanuuden tapaan täten voidaan saavuttaa päämääriä, joita yhdistykset yksilöllisinä toimijoina eivät välttämättä saavuttaisi (Helander 2002, 135).

Yhdistysverkoston roolia voidaan luonnehtia uudisraivaajaksi, sillä sen tavoitteena on uusien toimintamahdollisuuksien rakentaminen ja löytäminen. Yhdistysverkostossa hyödynnetään aktiivisesti esiin nousevia mahdollisuuksia ja kokeillaan rohkeasti uudenlaisia toimintatapoja. Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat yleensäkin merkityksellisiä toimijoita uusien toimintatapojen kehittämisessä (RAY 2011c, 9). Uudisraivaajayhdistys toimii joustavasti ja pyrkii lisäämään jäsenmäärää määrätietoisesti. Tällaisessa yhdistyksessä on myös riskinsä, kuten epäonnistumiset uusien aluevaltausten kans-

sa. (Heikkala 2002, 131.) Ainakin toistaiseksi Yhdistysverkosto on onnistunut välttämään tällaiset riskit ja epäonnistumiset. Tulevaisuutta ajatellen tällä opinnäytetyöllä ennakoidaan mahdollisia riskitekijöitä, joihin kuntien kanssa kehitettävässä kumppanuudessa saatetaan törmätä. Kaiken kaikkiaan uudisraivaaja järjestöllä on menestymisen eväät ja tavoitteellinen toiminta (Heikkala 2002, 131). Lähtökohdat kumppanuuden kehittämiseksi Yhdistysverkoston osalta ovat lupaavat.

1.2 Sosiaali- ja terveysjärjestöt

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry on alueellinen sosiaali- ja terveysyhdistysten yhteistyöjärjestö. Yhdistysverkoston toimintaa tarkentaakseni, esittelen tässä luvussa sosiaali- ja terveysjärjestöille ominaisia piirteitä, jotka ohjaavat myös Yhdistysverkoston toimintaa. Kaiken kaikkiaan sosiaali- ja terveysjärjestöillä on moninaiset tavoitteet ja tehtävät. Tämä monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus ohjaavat myös Yhdistysverkoston toimintaa ja vaikuttamistyötä. Yhdistysverkosto lukeutuu niihin 72 %:iin vammaisjärjestöistä joiden päämääränä on vaikuttaa laaja-alaisesti jäsenistöä koskeviin asioihin (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010, 20). Tämä opinnäytetyö rajautuu tässä laaja-alaisessa vaikuttamistoiminnassa kuntiin ja niiden sosiaali- ja terveyssektoriin.

Sosiaali- ja terveysjärjestöt syntyvät sosiaalisen tai terveydellisen ongelman, siihen liittyvän ihmisryhmän ja toimintatarpeen olemassaoloon. Yhdistysverkosto kokoaa alleen tällaisia toimijoita ja toimii niiden edunajajana sekä yhteisen tahtotilan kokoajana. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnassa nostetaan kuuluviin vähemmistöjen ääntä, toimitaan vapaaehtoisesti sekä tuotetaan mahdollisia palveluja ja toimintaa. (Möttönen & Niemelä 2005, 57-58.) Sosiaali- ja terveysyhdistykset tarjoavat ihmisille mahdollisuuden osallistua, toimia ja vaikuttaa (RAY 2011c, 9), jota Yhdistysverkosto jäsenyhdistystensä osalta myös edistää. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen keskeinen tehtävä on luoda kanava solidaarisuuden ja toisen hyvinvoinnin huomioivan toiminnan toteutumiselle. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnassa syntyy asiantuntijuutta, jota voidaan jakaa myös järjestön ulkopuolelle. (Möttönen & Niemelä 2005, 57-58, 69.) Yhdistysverkoston toiminnassa asiantuntijuus toimii kaksisuuntaisesti; Jäsenyhdistykset omaavat sairaus- ja vammakohtaista asiantuntemusta ja tietotaitoa, Yhdis-

tysverkosto puolestaan jakaa heille yhdistysosaamista ja tukea yhdistysasioihin liittyen.

Aktiivisen kansalaistoiminnan itseisarvon lisäksi sosiaalisektorin järjestötoiminta tuottaa konkreettisia ja taloudellisia hyötyjä edistäessään hyvinvointia ja terveyttä sekä ehkäistessään sairauksia ja sosiaalisia ongelmia. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnalla on tärkeä rooli heikommassa asemassa olevien ryhmien tukijoina ja etujen ajajina. Sosiaalisektorin järjestöt pystyvät havaitsemaan heikkojakin signaaleja ihmisten elämän ilmiöistä, jotka huomioiden sosiaali- ja terveydenhuoltoa tulisi uudistaa. (RAY 2011b, 8.) Nämä asiat Yhdistysverkosto kokee vahvuuksikseen, joita se aikoo tuoda esiin kuntien kanssa kehitettävässä kumppanuudessa. Lisäksi sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat merkittäviä toimijoita ennaltaehkäisevässä toiminnassa, jonka on tutkittu edistävän hyvinvointia sosiaalisen pääoman lisääntyessä (Möttönen & Niemelä 2005, 67-68). Ennaltaehkäisevä työ onkin Yhdistysverkoston toimintakentässä keskeinen toiminnan päämäärä (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c).

Sosiaali- ja terveysalan yhdistyskenttä on altis muutoksille (Aaltonen & Heinonen & Hildén & Kovalainen 2010, 63). Muutoksia tapahtuu uusien yhdistysten ja uudentyyppisten ongelmakenttien organisoituessa (Siisiäinen 2005, 248). Merkittävä tämän hetken kehityssuunta on sosiaali- ja terveysjärjestöjen roolin kasvaminen palvelutuotannossa, jolloin yhdistykset myyvät osaamistaan ja palveluita julkiselle sektorille, erityisesti kunnille (Harju 2010, 203; Helander 2001, 10). Täten taataan palveluiden erityisosaaminen ja asiantuntijuus (Kananaja & Niirainen & Jokiranta 2008, 185). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen erityisluonne asiantuntija-, asianajaja-, ja asianosaisjärjestöinä merkitsee, että tulevaisuudessakin haasteet kohdistuvat niihin eri tavalla kuin muihin järjestösektoreihin (Siisiäinen 2005, 249). Näkymät mm. kumppanuusajattelun kasvulle ja kuntien kanssa tiiviimmin tehtävälle yhteistyölle asettaa asiantuntijuuden jakamiselle uusia haasteita (Möttönen & Niemelä 2005, 126; Helander 2002, 104). Yhdistysverkosto tunnistaa nämä haasteet ja on arvioinut niiden painoarvoa omassa toiminnassaan. Yhdistysverkosto ei ole kiinnostunut tällä hetkellä myymään palveluitaan kunnille, joten tämä opinnäytetyö on rajattu tiukasti koskemaan perinteisen palvelutuotannon ulkopuolelle jäävää aitoa kumppanuutta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimustietoa kerättiin kokonaisvaltaisesti useista lähteistä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Opinnäytetyössä kuvataan Yhdistysverkoston ja sen toiminta-alueen kuntien yhteistyön nykyistä tasoa sekä kehittymismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä valmiin teorian kautta tapahtuva tarkastelu ei ole tarkoituksenmukaista, vaan keskiössä on tutkimusaineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Aineistoja on käsitelty ainutlaatuisina kokonaisuuksina, mikä mukaisesti sitä on myös tulkittu. Tutkimussuunnitelma mukautui opinnäytetyön edetessä täsmentämään opinnäytetyön tilaajan tarpeita.

Opinnäytetyön tulokset ovat tässä dokumentissa esitetty tunnuksettomina. Lähtökohteisesti aineistonkeruuhaastattelut pohjautuivat kuntien yleisasioiden käsittelyyn, mutta aineistoon sisältyy myös haastateltavien omia näkemyksiä. Olen eettisistä syistä ja ristiriitojen välttämiseksi päätenyt tunnuksettomaan tulosten esittelyyn. Opinnäytetyön tulokset on kuitenkin toimitettu opinnäytetyön tilaajalle kuntakohtaisina tuloksina, jotta se voi hyödyntää tutkimustietoa täsmällisesti ja tarkoituksenmukaisesti kunkin kunnan kanssa kehitettävässä kumppanuudessa. Haastatteluihin osallistuneet ovat antaneet luvan tunnuksellisen haastatteluaineiston luovuttamisesta opinnäytetyön tilaajalle. Haastattelulähteet on merkitty systemaattisesti tunnisteilla Haastateltava 1-6. Haastateltavien numerointi on toteutettu arpomalla. Tässä dokumentissa olevia suoria lainauksia on muokattu kieliopillisempaan muotoon asiasisältöjä muuttamatta. Aineiston esittely pohjautuu ammatilliseen ja harkinnanvaraiseen tulkintaan.

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Yhdistysverkoston ja sen toiminta-alueen kuntien välisen nykyisen kumppanuuden tasoa (nykytilanteen analysointi) sekä kumppanuuden kehittymismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tarkastelu kohdentuu työn tilaajan tarpeisiin pohjautuen perinteisen ostopalvelutoiminnan ulkopuolelle jäävien kumppanuusmahdollisuuksien tarkasteluun. Kartoituksen päämääränä on selvit-

tää mihin suuntaan kumppanuutta olisi järkevää kehittää ja miten yhteistyötä voitaisiin järkevästi toteuttaa aidossa kumppanuudessa ilman palveluiden tuottamista ja niiden ostoa. Laadullisen tutkimuksen tapaan opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa esiin ennalta määrittämättömiä havaintoja aihepiiristä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Olettamuksia lopullisista tuloksista ei siis ollut, vaan kartoitukseen lähdettiin avoimin mielin.

Yhdistysverkosto on kiinnostunut kehittämään kumppanuutta toiminta-alueensa kuntien kanssa lisätäkseen jäsenjärjestöjensä alueellista vaikuttavuutta ja siten edistää ihmisten hyvinvointia. Yhdistysverkosto on kehittymishaluinen ja näkee kumppanuuden kehittämisen kuntien kanssa olevan ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista. Yhdistysverkosto tiedostaa ajanhengen, jossa kumppanuus nähdään mahdollisuutena ja toistaiseksi käyttämättömänä resurssina. Yhdistysverkosto arvioi kumppanuuden kehittämisen edistävän sen toimintaa ja päämäärien saavuttamista. Yhdistysverkoston tarvetta kumppanuuden kehittämiseksi ohjaa myös jäsenistöstä kulkeutunut viesti, jossa Yhdistysverkoston toivotaan kasvattavan vaikuttavuuttaan kuntien suuntaan. Yhdistysverkoston näkökulmasta kuntien kanssa tehtävää yhteistyötä olisi järkevää syventää kumppanuudeksi.

Opinnäytetyön päämääränä on antaa Yhdistysverkostolle mahdollisimman realistinen käsitys siitä, millaisena toimijana ja kumppanina Yhdistysverkosto nähdään tällä hetkellä sen toiminta-alueen kunnissa. Yhdistysverkoston tarve tälle tiedolle pohjautuu halulle kehittää kumppanuutta toiminta-alueen kuntaorganisaatioiden kanssa kunta-kohtaisesti sekä alueellisesti. Tämän kartoituksen perusteella Yhdistysverkosto voi tarkoituksenmukaisesti kehittää paitsi kumppanuussuhteitaan kuntien kanssa, uudistaa myös omaa toimintaansa. Tutkittu tieto tehostaa Yhdistysverkoston kehittämistoimintaa tarjoamalla realistisia näkökulmia ja kehityssuuntia kumppanuuden kehittämiseksi kuntien kanssa. Perusteellisella selvitystyöllä säästetään resursseja ja maksimoidaan kehittämistyön onnistuminen.

Tutkimuskysymysten tarkempi määrittäminen tehtiin SWOT -analyysin runkoa hyödyntäen. Analyysirunkona toimi päämäärä kartoittaa Yhdistysverkoston sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia sekä ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia (Heikkala 2002, 164) kumppanuuden näkökulmasta. Näiden aihepiirien ympärille

muokattiin tarkoituksenmukaiset tutkimuskysymykset aineistonkeruuta varten (LIITE 1). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuskysymykset tarkentuivat ja mukautuivat opinnäytetyön edetessä (Kiviniemi 2001, 68-69). Kysymysten lähtökohtana oli tarkastella aihetta mahdollisimman esteettömästi ja monipuolisesti. Erityisesti tulevaisuuden kumppanuutta ohjattiin visioitavaksi ennakkoluulottomasti. Täten edistettiin pientenkin mahdollisuuksien ja toiveiden esiin nouseminen, joita kumppanuuden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Nykytilannetta lähestyttiin yksityiskohtaisemmillä kysymyksillä mahdollisimman realististen tuloksen aikaansaamiseksi. Kysymyksissä lähestyttiin kumppanuuden kehittämistä positiivisten ja negatiivisten asioiden avulla monipuolisen kokonaiskuvan aikaansaamiseksi.

2.2 Opinnäytetyön otanta ja kohderyhmä

Aineistonhankinnassa tarkoituksenmukaisinta oli lähestyä suoraan toiminta-alueen kuntia (Tuusula, Kerava, Järvenpää, Nurmijärvi, Pornainen ja Mäntsälä), joiden kanssa opinnäytetyön tilaaja on halukas kehittämään kumppanuutta. Yhdistysverkosto koki kumppanuuden kartoituksen olevan keskeisintä sosiaali- ja terveyssektorin näkökulmasta, verkoston toiminnan keskittyessä kyseiselle toimintasektorille. Otannan muodostivat täten loogisesti toiminta-alueen kuntien viisi sosiaali- ja terveysjohtajaa (Pornaisilla ja Mäntsälällä yhteinen, ks. kohta 1.1). Lisäksi opinnäytetyön otannassa oli mukana Yhdistysverkoston toiveesta KUUMA -kumppanuusorganisaation yhteistyöjohtaja alueellisesti merkittävänä kumppanuustahona. KUUMA -kumppanuusorganisaation näkökulmalla laajennettiin otantaa ja monipuolistettiin aineistoa. Yhdistysverkosto oli aikaisemmin ollut tekemisissä kaikkien otannan muodostaneisiin henkilöihin. Tästä voitiin luottaa heidän kykyynsä arvioida organisaation sa kumppanuusmahdollisuuksia nimenomaan Yhdistysverkoston kanssa.

Otoksen lähtökohtana olivat haastateltavien asemat organisaatioissa ja niiden edellyttämä asiantuntijuus (Alastalo & Åkerman 2010, 373), mikä antoi luotettavaa ja täsmällistä tietoa organisaatioiden kumppanuusnäkemyksistä. Sosiaali- ja terveysjohtajat olivat selvillä kuntiensa sosiaali- ja terveyssektorin tilanteesta ja kykenivät arvioimaan kunnissaan olevaa kehittymisentarvetta ja tulevaisuuden näkymiä sekä vastaamaan esitettyihin kysymyksiin monipuolisesti kuntiensa näkökulmasta. Otannan

tuloksia voitiin verrata toisiinsa, sillä sen muodostivat samassa asemassa olevat virkamiehet kustakin kunnasta. Otannan monipuolisuutta erilaisella näkökulmalla lisäsi KUUMA -kumppanuusorganisaatio. Tämä harkinnanvarainen otanta antoi riittävästi teoreettista näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi & Hurme 2004, 58-59). Otanta osoittautui laadukkaaksi ja täsmälliseksi opinnäytetyön näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2000, 18).

Opinnäytetyön tulokset palvelevat ensisijaisesti Yhdistysverkostoa ja sen jäsenistöä. Tulokset on kohdennettu Yhdistysverkoston toimintaa ohjaavien toimielinten, kuten hallituksen, tietopohjaksi. Tulokset antavat tietoa Yhdistysverkoston työntekijöille, jotka voivat opinnäytetyön pohjalta pohtia ja valmistella hallitukselle esitettäväksi mahdollisia kehityssuuntia kuntien kanssa kehitettävään kumppanuuteen. Tuloksia voidaan hyödyntää Yhdistysverkoston strategiatyössä ja toiminnan kehittämisessä lähitulevaisuudessa ja pidemmällä aikavälillä. Opinnäytetyön perusteella myös kunnat voivat yhä täsmällisemmin tarjota kumppanuuden mahdollisuuksia Yhdistysverkostolle sekä muille alueen kansalaistoimijoille. Opinnäytetyössä on nostettu esiin käytännönläheisiä toimenpiteitä ja kehitysehdotuksia, joita myös kunnat voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Tulosten perusteella kuntien välistä kumppanuutta yhteistyössä kansalaissektorin kanssa voidaan kehittää myös muissa yhteyksissä, kuten muilla alueilla Suomessa.

2.3 Aineiston keruu ja analyysi

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kevään 2011 aikana puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tämä aineistonkeruumenetelmä valikoitui tutkimukselle asetettujen päämäärien pohjalta helmi-maaliskuussa 2011. Ennen haastatteluja haastateltaville toimitettiin kirjallinen toive haastatteluun osallistumisesta postitse sekä sähköpostilla (LIITE 2). Kirjeessä esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin aihealueista joita haastattelussa tulaisiin käsittelemään. Haastatteluun osallistumista toivottiin Yhdistysverkoston nimissä, mutta haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Esikirjeen jälkeen otin puhelimitse yhteyttä kuhunkin haastatteluun valittuun henkilöön ja sopi haastatteluajat. Kaikki haastatteluihin pyydetyt suostuivat haastatteluun, joka edisti kartoitustyön onnistumista. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työti-

loissa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Kunkin haastattelun pituus oli noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla käyttöni. Haastateltavat olivat opinnäytetyöntekijälle ennalta tuntemattomia.

Monipuoliset ja asiaa tarkasti käsittelevät teemahaastattelut olivat paras ja tarkoituksenmukaisin vaihtoehto opinnäytetyön päämäärät huomioiden. Haastattelutilanteissa ennalta määritellyt haastatteluteemat (LIITE 1) käsiteltiin kaikkien haastateltavien kanssa. Tutkimushaastattelut rakentuivat olennaisesti haastattelijan esittämien teema-alueiden ja haastateltavien vastausten varaan (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 22, 27, 29). Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat kysymysten ja aihealueiden vapaan tarkastelun. Haastatteluteemojen järjestystä voitiin muuttaa luontevasti haastattelujen aikana, joka mahdollisti haastattelujen etenemisen loogisesti huomioiden kussakin haastattelussa esille nousseet asiat (Hirsijärvi & Hurme 2004, 47). Teemojen sisällä saatoinkin esittää lisäkysymyksiä tarkentamaan esille nousseita asioita (Eskola & Vastamäki 2001, 26-27) monipuolisen ja luotettavan aineiston saavuttamiseksi. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin, joka auttoi nostamaan esiin ennalta odottamattomia tutkimustuloksia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Tämä oli monipuolisen ja työn tilaajaa hyödyttävän aineiston saamisen kannalta keskeistä.

Teemahaastattelujen jälkeen opinnäytetyöntekijän ja Yhdistysverkoston välillä käytiin 26.4.2011 ryhmäkeskustelu haastatteluissa esille nousseista asioista (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Ryhmäkeskusteluun osallistuivat lisäksi Yhdistysverkoston puheenjohtaja, toiminnanjohtaja ja projektityöntekijä. Ryhmäkeskustelussa kerroin haastatteluissa esiin nousseista asioista, joista osallistujat keskustelivat keskenään (Valtonen 2009, 226). Keskustelu oli monipuolinen ja tuotti keskeistä tietoa Yhdistysverkoston ja kuntien näkemysten eroista ja yhtäläisyyksistä. Havainnoin ryhmäkeskustelua ja osallistui siihen opinnäytetyöntuloksia esittelevänä osapuolena. Teemahaastattelujen tapaan ryhmäkeskustelu nauhoitettiin opinnäytetyöntekijän tarkempaa analysointia varten. Vertasin ryhmäkeskustelun sisältöä haastatteluissa nousseisiin tuloksiin ja kokosi sen pohjalta tätä opinnäytetyön raporttia.

Opinnäytetyön haastatteluaineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisesti eli luomalla tutkimusteoriaa aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Analyysi eteni saatu-

jen tutkimustulosten ohjaamana, ilman ennakko-olettamuksia (Eskola & Suoranta 2000, 19). Aineisto muodosti sellaisenaan analysoitavan tietopohjan ja tutkimuksen ytimen. Prosessi eteni sisällönanalyysille tyypillisesti aineiston pelkistämisestä aihepiirien teemoitteluksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 101, 109). Teemoittelu tehtiin aikaisemmin esitetyn SWOT -jaottelun mukaisesti (ks. kohta 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus). Tämän jälkeen kokonaisuuden jaottelua muutettiin kronologiseen ja loogisempaan järjestykseen. Aineiston analyysissä ei ollut epäselviä kohtia, jotka kyseenalaisaisivat tulkintojen luotettavuuden.

Tulkitsin saatuja tuloksia vertaamalla niitä muihin lähteisiin ja tutkimustuloksiin. Poikkeamat, joilla tulkintani ja tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen mukaan ei ollut merkitystä tilaajalle, jätettiin tämän tutkimuksen raportoinnin ulkopuolelle. Kuten jo mainittua, kaikki tulokset toimitettiin kuitenkin työn tilaajalle. Aineiston analysointi osoitti, että haastateltavien teemakohtaiset vastaukset olivat pääasiallisesti yhteneväisiä. Tulokset saavuttivat useiden teemojen kohdalla aineiston kylläntymisen eli vaiheen, jossa aineistonkeruussa ei noussut esiin opinnäytetyön päämäärien kanalta uutta ja merkittävää tietoa (Eskola & Suoranta 2000, 62). Tästä näkökulmasta arvioin otannan olleen riittävä.

Kerättyä haastatteluaineistoa analysoitiin mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 2000, 18). Saatujen tutkimustulosten analysoinnin lähestymistapa oli ymmärtämiseen pyrkivää, jossa hyödynnettiin laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Saatuihin tutkimustuloksiin sovellettiin sisällönanalyysiä eli tulosten tiivistämistä ja yleistämistä (Tuomi & Sarajärvi, 103), niiltä osin kuin se oli järkevää. Koko analysointiprosessin ajan säilytin alkuperäiset sanamuodot ja tunnisteet kunkin teemoitteluaineiston jäljittämiseksi alkuperäiseen aineistoon. Tämä on maksimoinut tutkimuksen luotettavuuden.

Opinnäytetyön aineistona käytettiin haastattelujen lisäksi kuntien strategia-asiakirjoja. Näiden asiakirjojen avulla laajensin käsitystäni kyseisten kuntien strategisista linjauksista kolmannen sektorin kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Tämä mahdollisti tarkentavien kuntakohtaisten kysymysten esittämisen haastattelutilanteissa. Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty tausta-aineistona Yhdistysverkoton toimintasuunnitelmia ja -kertomuksia sekä jäsenkirjeitä. Aineistona on käytetty myös työn tilaajan kanssa

käymiäni keskusteluja. Saatuja tuloksia on verrattu aiheeseen liittyvään kirjallisuuden sekä vastaavanlaisuuksiin ja aihetta sivuaviin tutkimuksiin. Tarkastelunäkökulma on kohdistettu Suomessa tehtyihin tutkimuksiin ja vastaavanlaisuuksiin. Tämä tieto on ohjannut tulkintojani, mutta ei ole vääristänyt esiin nousseita tuloksia.

3 YHTEISTYÖSTÄ KUMPPANUUTEEN

Tässä opinnäytetyössä keskeisen näkökulman muodostavat kaksi hyvin lähellä toisiinsa olevaa käsitettä: yhteistyö ja kumppanuus. Näkökulman ulkopuolelle on tarkoituksella rajattu verkostotoiminta, jonka pohjalle Yhdistysverkoston sisäintoiminta perustuu. Tämä opinnäytetyö keskittyy erityisesti Yhdistysverkoston ja kuntien väliseen eli Yhdistysverkostosta ulospäin suuntutuvaan kumppanuuteen. Opinnäytetyö selvittää kunkin kunnan kanssa tehtävää kumppanuutta, mutta matkalla törmätään myös yhteistyöhön. Mutta mitä nämä käsitteet sitten merkitsevät?

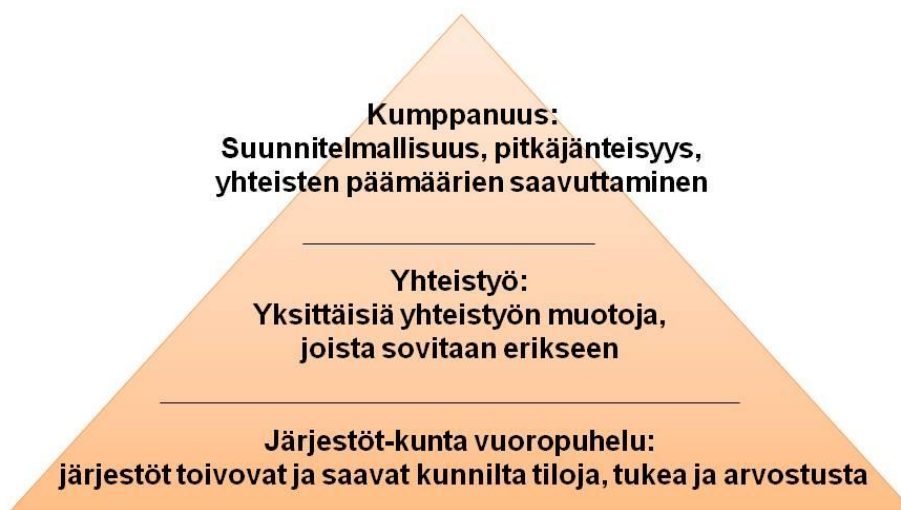
Haastattelujen mukaan kumppanuuden ja yhteistyön määritelmien koetaan olevan lähellä toisiaan, mutta yksiselitteisesti kumppanuuden nähdään olevan yhteistyötä syvällisempää ja määrätietoisempaa toimintaa. Yhdistysverkoston lähtökohta tälle opinnäytetyölle on tarve kehittää nimenomaan syvempää yhteistyötä eli kumppanuutta. Tämä opinnäytetyö itsessään on määritelmä siitä kumppanuuden sisällöistä, jota Yhdistysverkoston on järkevää toteuttaa toiminta-alueensa kuntien kanssa. Tämä lähestymisnäkökulma on välttämätöntä, sillä opinnäytetyön päämäärien saavuttaminen edellyttää käsitteiden tarkastelua juuri tässä yhteydessä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ennen kuin kumppanuuden sisältöjä voidaan työstää, tulee sen osapuolilla olla yhteiskäsitys siitä, mitä kumppanuudella tarkoitetaan. Tämän määritelmän pohjana voidaan tulevaisuudessa käyttää tämän opinnäytetyön aineistosta kumpuavaa määritelmää kumppanuudesta (esitellään seuraavaksi).

Kuntien edustajat luonnehtivat nykyistä kumppanuuden tasoa Yhdistysverkoston kanssa yhteneväisesti yhteistyöksi, jonka toivottavana suuntana on kumppanuus. samaa mieltä kumppanuuden tasosta on myös Yhdistysverkosto: ”Tässä vaiheessa tulee pikemminkin puhua yhteistyöstä, ei voi puhua kumppanuudesta” (Keski-

Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Kunnasta riippuen yhteistyötä Yhdistysverkoston kanssa arvioitiin olleen jonkin verran ja satunnaisesti, mutta yleisesti yhteistyön arvioitiin olleen vähäistä. Yhdistysverkoston näkemys asiasta on yhtäläinen (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Opinnäytetyöntekijänä tulkitseen tilannetta siten, että sekä kuntien että Yhdistysverkoston osalta tähänastisen satunnaisen yhteistyön toivotaan syventyvän ja saavan vakiintuneempia piirteitä, joiden varaan jatkuvampaa kumppanuutta voidaan rakentaa. Nykyisellään toteutettavaan satunnaiseen yhteistyön tuloksiin ollaan tyytyväisiä, mutta sen lisäämisellä ja syventämisellä nähdään saavutettavan enemmän.

”Ne (yhteistyön paikat) on kultaakin arvokkaampia, koska (..) kaikki onnistuneet tapahtumat poikii lisää tapahtumia. (..) Mielummin niin, että vähän hyviä kuin yksi huono tapahtuma. Totta kai se (onnistunut yhteistyö ruokkii myös sitä innostuneisuutta lisää (..) niiden kautta ihmiset alkaa ymmärtää, että tää oikeesti hyvä juttu, et kun yhdessä kunnan kanssa järjestetään, niin ei se huono juttu voi olla” (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c)

Kunta-järjestö kumppanuuden pyramidi



Falck, Hanna 2011

KAAVIO 1. Opinnäytetyön tulokset osoittavat kunta-järjestö yhteistyön rakentuvan eritasoista. Tällä hetkellä Yhdistysverkoston ja kuntien välisen yhteistyöntason arvioidaan sijoittuvan kunnasta riippuen kahdelle alemmalle tasolle. Kaikki osapuolet kuitenkin toivovat kumppanuuden kehittyvän lähi vuosina voimakkaammin kohti pyramidin huippua, missä voidaan saavuttaa suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen kumppanuus.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kumppanuus koetaan ongelmalliseksi ja moniselitteiseksi käsitteeksi. Kartoituksen edetessä ajauduin saman ongelman eteen myös itse. Osuvimmin kumppanuutta tämän kartoituksen näkökulmasta määrittelee Engerström (2006, 19-20). Hänen mukaansa kumppanuus on organisaatioiden välinen pitkäkestoinen liittoutuma, jonka avulla pyritään hallitsemaan kumppanuusorganisaatioille tärkeä strateginen haaste. Tässä tapauksessa haasteena on toimia Yhdistysverkoston ja sen toiminta-alueen kuntien yhteistyössä luoden toimintamallia minkä mukaan kumppanuusosapuolet voivat edistää yhteisiä päämääriään ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi kumppanuutta lähestytään tässä opinnäytetyössä jo aikaisemmin määritellyn ostopalvelujen ulkopuolelle jäävän aidon kumppanuuden näkökulmasta (ks. 1 Johdanto).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kumppanuutta, millä Engerströmiä lainatakseni (em.) ei ole määrääkää, se on kokonaisvaltaista organisaatioiden yhteistoimintaa ja sen laajaa haastekenttää ei ole viisasta erottaa kumppanuusorganisaatioiden kokonaisstrategioista. Viimeksi mainittu kumppanuuden piirre asettaa haasteen myös tämän opinnäytetyön sisällölle. Haastatteluissa kunnat määrittivät kumppanuutta toimintamalliksi, jossa kunta ja järjestö tekevät pitkäjänteistä yhteistyötä. Kuntien ja Yhdistysverkoston osalta kumppanuuden päämäärät kohdentuvat erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin lisäämistä. Suunnitelmallisuuden ja selkeiden roolien tiedostamisen nähdään luovan kumppanuudelle keskeisen perustan. Haastatteluissa esille nousevat kumppanuuden piirteet yhtenevät tutkijoiden ja asiantuntijoiden määritelmien kanssa (Harju 2005b, 86; Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 142; Mattila & Uusikylä 1999, 14; Engerström 2006, 19-20).

Haastattelujen mukaan kumppanuuden nähdään edellyttävän toimijoiden välistä luottamusta, vuorovaikutusta ja sitoutumista pitkäänkin yhteistyöhön. Laadukas yhteistyö edellyttää sopimuksellisuuden lisäksi avoimuutta ja ennen kaikkea luottamusta toimijoiden välillä (Harju 2010, 187-188; Möttönen & Niemelä 2005, 127; Engerström 2006, 19-20). Luottamuksellisuus ja avoin kommunikaatio ovat demokraattisen toiminnan edellytyksiä, joihin Yhdistysverkoston ja kuntien tulee kiinnittää huomiota. Luottamuksellisella toiminnalla voidaan lisätä sosiaalista pääomaa, mikä antaa lisäarvoa sekä kuntien että Yhdistysverkoston toimintaan. (Möttönen 2002, 123-124; Engerström 2006, 22) Osana luottamuksen kehittymistä osapuolten on osoitettava toisil-

leen kumppanuuden hallitsemista omasta organisaatiostaan katsottuna (Harju 2010, 187-188). Kumppanuudessa on siis kyettävä tekemään se, mikä luvataan (Haastateltava 5). Tämä edellyttää kumppanuusosapuolien realistista sisäisentoiminnan tarkastelua ja arviointia. Luotettavuuden lisäämiseksi osapuolten on viisasta tarkastella kriittisesti myös toistensa toimintavalmiuksia.

3.1 Miksi kumppanuutta?

Verkostoitumisen ja kumppanuuden ymmärretään olevan päivän sana, arvokas lisä ja jopa välttämättömyys kuntien ja järjestöjen toiminnassa (Harju 2005b, 14). Tämä on huomioitu myös Yhdistysverkossa, joka näkyy mm. sen strategisessa työskentelyssä ja tulevaisuuden visiossa (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Kansalaisjärjestöt ovat kysytyjä kumppaneita (Helander 2001, 5), joka kävi myös ilmi haastatteluissa. Kiinnostus Yhdistysverkostoa kohtaan on todellinen sen toiminta-alueen kunnissa, ja miksi ei olisi, onhan kyseessä innovatiivinen ja elinvoimainen toimija. Kunnissa oleva kiinnostus Yhdistysverkostoa kohtaan asettaa hyvät mahdollisuudet kehittää ja tarjota kumppanuuttaan sen toiminta-alueella. Yhdistysverkosto on liikkeellä oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Nyt vain on tartuttava tilaisuuksiin ja käynnistettävä yksityiskohtaisempi kumppanuussuunnittelu.

Kuntien ja järjestöjen väliseen kumppanuuteen uskotaan ja siihen kannustetaan myös kuntien ja järjestöjen ulkopuolelta. Rahoittajat vaativat yhä monipuolisempaa kuntien ja järjestöjen välistä yhteistyötä rahoitustensa vastineeksi (Möttönen & Niemelä 2005, 54). Yhdistysverkoston on tilanteesta tietoinen, mikä on myös yksi sivumotiivi kumppanuuden kehittämisessä. Mm. sosiaali- ja terveysjärjestöjen keskeisin rahoittaja Raha-automaattiyhdistys (RAY) suuntaa avustuksiaan yhä vahvemmin kuntien ja järjestöjen yhteistyöhön. Myös sosiaali- ja terveysministeriö (2011, 7) kannustaa yhteiskunnan toimijoita (viranomaiset, järjestöt, yritykset) toimimaan joustavassa yhteistyössä toteuttaakseen turvallista ja terveellistä yhteiskuntaa. Yhteistyöhön sosiaali- ja terveyssektorin toimijoiden välillä veloitetaan myös Terveystalousta (1326/2010) sekä Sosiaalihuoltoasetuksessa (29.6.1983/607, 1,2§).

Yleisesti katsottuna mahdollisuudet ja kiinnostus kehitettävää kumppanuutta kohtaan on kaikkien osapuolten kohdalla olemassa. Lähtökohdat kumppanuuden kehittämiseksi ovat hyvät sillä kumppanuuteen uskotaan ja sitä halutaan edistää. Kunnat ja yhdistykset pitävät kumppanuutta tärkeämpänä kuin pitkään aikaan (Harju 2005b 14), siksi Yhdistysverkoston ajankohdan kumppanuuden kehittämisessä nähdään olevan ajankohtaista. Kumppanuuden katsotaan olevan mahdollisuus kehittää ja parantaa paitsi Yhdistysverkoston ja kuntien omaa toimintaa, myös edistää kuntalaisten ja jäsenistön hyvinvointia. Kumppanuuden uskotaan edistävän toiminnan lisäksi myös osapuolten imagoa.

Erityisesti tarvetta kuntien ja järjestöjen kumppanuudelle koetaan olevan terveydenedistämässä, ehkäisevässä työssä sekä palvelujen tuottamisessa tietyille kohderyhmille (RAY 2011b, 8). Tällä sektorilla Yhdistysverkoston mahdollisuudet toimia urauurtavana toimijana nähdään hyväksi. Yhdistysverkoston paikan määrittely kumppanuudessa koetaan ensisijaisen tärkeäksi. Määrittelyä tulee pohtia yksityiskohtaisempien kumppanuusneuvottelujen yhteydessä.

”Henkisesti halutaan paljon ja henkisesti ollaan niinku oikeessa ajankohdassa koska nyt on se (...) tilanne että tähän vaan uskotaan enemmänku ehkä pitkään aikaan. (...) Mut todellisuus on se et nää järjestöt ei oo vielä löytäny tai he eivät vielä tiedä sitä paikkaansa. Eikä kunnat välttämättä osaa ihan selkeesti sitä sanoo.” (Haastateltava 5)

3.2 Kunnat tarvitsevat Yhdistysverkostoa

Haastattelut osoittivat, että Yhdistysverkoston toiminta-alueen kunnissa on realistinen ymmärrys siitä, että yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa tulee arvostaa ja kehittää. Sosiaali- ja terveysjohtajat olivat yksimielisiä siitä, että kunta tarvitsee rinnalleen muita toimijoita, joista Yhdistysverkosto edustaa merkittävää joukkoa. Kuntalaisten hyvinvoinnista huolehtimisen nähdään edellyttävän kuntien yhteistyötä alueen järjestöjen kanssa järjestötoiminnan itsenäisyyttä kunnioittaen. Yhteisöllinen toiminta alueen järjestöjen kanssa on tärkeä tekijä paikallisessa hyvinvointipolitiikassa (Möttönen & Niemelä 2005, 120-122). Toimivalla kuntien ja järjestöjen yhteistyöllä voidaan lisätä kuntalaisten elämänlaatua (Helander 2002, 123), jota kunnat kumppanuudelta erityisesti odottavat. Yhdistysverkoston päämäärät tähtäävät juuri elämänlaadun lisäämi-

seen, joten yhtymäkohta kuntien toimintaan on olemassa. Kumppanuuden odotuksia pohdittaessa on kuitenkin syytä muistaa, että kumppanuus sinänsä ei ratkaise ongelmia, vaan kyse on sen toimivuudesta (Möttönen 2002, 120).

”Henkisesti ollaan oikeassa kohdassa liikkeellä, siinä järjestyhteistyössä ja tässä (Yhdistys)verkostossa. Me virkamiehet ollaan samaa mieltä, että tällaisista (yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa) tarvitaan, ja Yhdistysverkostoa tarvitaan.” (Haastateltava 5)

Kuntien kuntastrategioissa määritellään niiden tarvitsemaa kumppanuutta järjestöjen kanssa, joissain monisanaisemmin kuin toisissa. Kävi ilmi, että Yhdistysverkoston toiminta-alueen kunnissa halutaan kehittää ja ollaan valmiita panostamaan kumppanuutta järjestöjen kanssa. Yhdistysverkosto nähdään toimijana, jonka kanssa tehtävällä pitkäjänteisellä kumppanuudella voitaisiin saavuttaa monipuolisesti kuntastrategisia päämääriä. Yhdistysverkostolla on siis hyvät mahdollisuudet, mutta tilanne ei ole täysin ongelmaton. Kuntien toiminnassa strateginen yhteistyö ja halukkuus kumppanuuteen eivät käytännössä aina toteudu. Erityisesti haastateltavat arvioivat taloudellisten kysymysten sekä niukkojen resurssien vaikuttavan käytännössä toteutuvaan järjestöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Resurssien vähyyks kumppanuustoiminnassa käy ilmi myös valtakunnallisessa tutkimuksessa (Ruusuvirta 2010). Yhdistysverkoston kannalta olisi keskeistä kyettävä varmistamaan resurssien riittävyyttä esimerkiksi rahoituksen avulla. Yhdistysverkoston resurssien riittävyys edistää kuntien halukkuutta panostaa kumppanuuteen, mikäli Yhdistysverkosto kykenee osoittamaan resurssiensa riittävyyden ja tarjoamaan kuntaa hyödyttävää kumppanuutta.

Hallinnolliset järjestelmät eivät voi menestyä hyvin ilman yhteistyötä. (Kaunismaa 2000, 134). Asian valtakunnallinen tarkastelu osoittaa, että kunnat kaipaavat yhä enemmän yhteistyötahoja lakisääteisten tehtäviensä toteuttamiseen ja niiden rinnalle. Tämä johtuu kuntien kasvaneesta vastuusta tuottaa palveluita (Möttönen & Niemelä 2005, 3), joka nousi huolenaiheeksi myös tässä opinnäytetyössä. ”Me tunnustetaan se tarve (kumppanuus kolmannen sektorin kanssa), mut sit ku meil on ensisijaisesti se lakisääteisyys, niin siinä tuntuu et ei mikään resurssi riitä senkään hoitamiseen” (Haastateltava 2). Haastatteluissa todettiin, valtakunnallisten tutkimustulosten mukaisesti (esim. Ruusuvuori 2010), että kuntien lakisääteisten tehtävien lisääntyminen on johtanut ja johtamassa yhä vahvemmin tilanteeseen, jossa kunnat eivät selviydy

toiminnoistaan yksin. Resurssivaje voi johtaa julkisten ohjelmien vaikuttavuuden heikkenemiseen, mutta toisaalta se voi myös lisätä ei-valtiollisten toimijoiden vaikutusvaltaa (Sjöblom 2006, 79). Yhdistysverkostolta toivotaan resursseja kuntien toimintojen tueksi, jota Yhdistysverkoston tulee pohtia huolellisesti: missä määrin Yhdistysverkosto voi tarjota ja on järkevää tarjota resursseja kuntien käyttöön ja kumppanuuteen. Kumppanuus järjestöjen kanssa nähdään Yhdistysverkoston toiminta-alueella tärkeäksi, mutta todellisuudessa sen toteuttamisen tunnustetaan jäävän puolitiiehen lakisääteisyysvaatimien resurssipanostusten johdosta. Tämä asettaa Yhdistysverkoston vaikeaan tilanteeseen, sillä sen on kaikin keinoin pyrittävä kumppanuuteen, jossa se hyötyy myös kuntien panostuksesta kumppanuuteen.

”Kunnan on aika mahdotonta pystyä suoriutumaan niistä tulevaisuuden tehtävistä yksin enää samalla tavalla kun vaateet on kokoajan lisääntynyt (...) samaan aikaan kun väestö ikääntyy niin mä luulisin että mikään kunta ei oikeastaan voi ilman kolmatta sektoria tehdä hyvää tulevaisuutta enää. Et kyllä se oikeastaan sen osuus tai sen merkittävyys tulee kasvamaan kyllä oleellisesti lähivuosina.” (Haastateltava 4)

Haastattelut osoittivat, että kunnat eivät yksinään pysty tarjoamaan riittävän laajoja ja monipuolisia palveluita. Tiiviimpi kumppanuus kolmannen sektorin kanssa auttaisi kuntia luomaan laadukkaampia ja asiakaslähtöisempiä hyvinvointipalveluita (Ruusuvirta 2010, 36; Nenonen 2011, 13), myös kuntien itsensä mielestä. Järjestöt puolestaan omaavat resursseja, joita kumppanuuden nimissä voidaan kohdentaa helpottamaan kuntien tiukkaa tilannetta (Möttönen & Niemelä 2005, 116). Yhdistysverkosto kokoaa yhteen paikallisia vapaaehtoistoimijoita ja omaa resursseja, joilla kuntien tilannetta voitaisiin helpottaa. Tämä mahdollisuus nähdään jo nyt Yhdistysverkoston toiminta-alueen kunnissa. Yhdistysverkoston asiantuntemus ja laaja taustaverkosto ovat asioita, joita Yhdistysverkoston olisi järkevää tuoda esiin kumppanuusneuvotteiluissa. Osapuolten olisi järkevää kartoittaa kumppanuuden kehittämisen näkökulmasta omat resurssinsa ja pohtia yhdessä molempia osapuolia hyödyttävää ratkaisua kumppanuuden syventämiseksi.

”Kyllähän se ihan yksinkertaisesti on se (toimintaintressi), että entisestään lait määrittelee mitä julkisen organisaation PITÄÄ tehdä. Silloin on paljon sellaista avointa kenttää, missä voi olla kolmannen sektorin toimijoita.” (Haastateltava 1)

Kunta- ja toimintarajat ylittävän yhteistyön lisääntyminen tarjoaa Yhdistysverkostolle ja kunnille uusia innovatiivisia mahdollisuuksia. Kansalaistoiminnan keskittyminen pääosin paikalliseen toimintaan (Harju 2005a, 89) tarjoaa kunnille ainutlaatuisen kanavan, jota kuuntelemalla kuntalaisten tarpeita ja toivomuksia saadaan esiin (Möttönen & Niemelä 2005, 127). Kuntien ja järjestöjen välinen kumppanuus edistää jatkuvaa kehitystä ja oppimista (Salo 1999, 223-224) sekä on tärkeää paikallisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä (Möttönen & Niemelä 2005, 5). Kuntien näkökulma paikallisen hyvinvoinnin edistäminen korostui kumppanuuden sisällöissä. Tämän näkökulman on ohjattava myös Yhdistysverkoston kumppanuuden suunnittelua, jotta aikaiseksi saadaan järkeviä kumppanuuksia kuntien kanssa.

3.3 Yhdistysverkosto tarvitsee kuntia

Yhdistysverkoston on tärkeää muistaa, että kansalaistoimijan asemastaan huolimatta myös sen on tarjottava vastineeksi hyötyä kunnille (Möttönen & Niemelä 2005, 104). Haastatteluissa nousi yhtenevästi esiin näkemys siitä, että myös Yhdistysverkoston nähdään tarvitsevan kumppanuutta kuntien kanssa. Tämä näkemys on myös Yhdistysverkostolla itsellään. Kuntien kanssa tehtävän kumppanuuden katsotaan vahvistavan Yhdistysverkoston asemaa alueellisena toimijana. Kunnilla on asiantuntemusta, millä voidaan vahvistaa myös järjestöjen osaamista ja vetovoimaisuutta (Heikkala 2002, 81). Erityisesti sosiaali- ja terveyssektorilla Yhdistysverkoston nähdään hyötävän kuntien sosiaali- ja terveysosaamisesta. Asiantuntijuuden jakamisen nähdään toki toimivan merkittävästi myös Yhdistysverkostolta kuntiin päin.

Kumppanuuden uskotaan lisäävän Yhdistysverkoston toiminnan uskottavuutta ja siten jäsenjärjestöjen kiinnostusta verkoston toimintaa kohtaan. Järjestöbarometrin (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010, 22) tulosten mukaisesti Yhdistysverkosto kokee tarvetta lisätä yhdistysten paikallista ja alueellista vaikuttavuutta sekä lisätä yhdistysten valmiuksia voittaa paikallisen vaikuttamistoiminnan haasteita. Yhdistysverkoston kumppanuus kuntien kanssa voi toimia näitä lisäävänä tekijänä.

”..jos kunta ei osoita luottamustaan yhdistysverkostolle niin yhdistysverkostolta on hirveen vaikea saada se yhdistyksiltä. Yhdistysverkosto tar-

vitsee kunnan veturiksi tai kunnat. Se ei riitä että ollaan kannatusjäseniä. (...) Se uskottavuus pitää saada vahvemaksi.” (Haastateltava 5)

Yhteistyön kuntien kanssa arvioidaan tarjoavan Yhdistysverkostolle merkittävää apua hallinnollisten esteiden ylittämässä. Erityisesti sosiaali- ja terveyssektorin järjestökentällä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa halutaan lisätä, mutta kokonaisvastuu hyvinvoinnin tuottamisesta halutaan edelleen säilyttää kunnilla ja valtiolla (Jurvansuu 2002, 160-161). Tämä on kumppanuusneuvotteluissa lähtökohta, johon tasa-arvoisen kumppanuuden aikaansaamiseksi tulee kiinnittää huomiota. Yhdistysverkoston on tunnettava kuntien velvollisuudet ja varmistettava vastuunjaot mahdollisesti solmittavissa kumppanuuksissa. Tärkeää on löytää se toiminta-alue, joka voidaan määritellä kuntien ja Yhdistysverkoston yhteiseksi (Möttönen & Niemelä 2005, 103).

4 KOHTI KUMPPANUUTTA

Kuten jo kohdassa ”3 Yhteistyöstä kumppanuuteen” tuotiin esiin, kuntien ja järjestöjen välistä kumppanuutta toteutetaan tällä hetkellä vaihtelevasti haastatteluihin osallistuneissa kunnissa. Myös valtakunnalliset erot ovat suuria, sillä toimintakäytännöt hakevat vielä muotoaan ja kumppanuutta toteutetaan hyvin eritasoisten resurssien avulla (Ruusuvirta 2010, 46). Eroista huolimatta haastateltavia yhdisti ajatus siitä, että kuntien näkökulmasta kumppanuutta Yhdistysverkoston kanssa olisi järkevää ja mielekästä kehittää. Itselleni opinnäytetyön tekijänä muodostui yksiselitteinen käsitys siitä, että kumppanuutta tarvitaan ja sillä saataisiin aikaiseksi kaikkia osapuolia hyödyttävää lisäarvoa. Tilaisuuteen olisi ehdottomasti tartuttava.

Mustikkamäen ja Viljamaan (2001, 31-32.) mukaan merkittävää kumppanuutta edeltää kaksi vaihetta. Yhdistysverkosto ja sen toiminta-alueen kunnat ovat opinnäytetyön tulosten mukaan prosessin ensimmäisessä vaiheessa. Kumppanuus on tällä hetkellä potentiaalinen eli käyttämätön mahdollisuus, joka tiedostetaan ja jota halutaan kehittää. Seuraavaksi yhteistyösuhdetta olisi kohdennettava käytäntöön, jolloin kumppanuudesta tulee ylläpitävää. Tämä opinnäytetyö nostaa esiin niitä käytännön asioita, joita kumppanuudessa olisi järkevää lähteä toteuttamaan. Päämääränä on

strateginen kumppanuus, joka saavutetaan syventämällä kumppanuutta ja tuottamalla molemmille osapuolille merkittävää lisäarvoa. Kehitys tässä kumppanuuden kaaressa vie vuosia, mutta opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kuiltä osapuolilta löytyy kiinnostusta pitkäjänteistä kehitystyötä kohtaan. Kumppanuuden kehittämisprosessi olisi järkevää aloittaa pianikin, sillä kumppanuudella on alueellisesti monipuolisia mahdollisuuksia kehittyä. Kunnat odottavat kumppanuusaloitetta Yhdistysverkostolta, jota kohti se onkin lähtenyt jo suuntaamaan toimintaansa (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c).

Yhdistysverkoston päämäärä kehittää vuorovaikutuksellista kumppanuutta ilman palveluiden myymistä kiehtoo myös kuntien sosiaali- ja terveysjohtajia. Tähän asti tällainen kumppanuus on ollut kunnissa käyttämätön resurssi. Kokemuksen puute tällaisesta yhteistyöstä ei ole yksin huono asia, mutta se edellyttää paljon työstämistä ja yhteistä käsitteidenmäärittelyä. Uuden toimintatavan uskotaan avaavan uusia ulottuvuuksia osapuolten toimintaan ja kumppanuuteen. Innovatiivisuuden uskotaan mahdollistavan asioiden tarkastelua uudella tavalla. Kumppanuudella voidaan tiivistää kuntalaisten ja kuntien yhteishenkeä. Kumppanuus nähdään mahdollisuutena kuulla kuntalaisia yhä tehokkaammin, sillä Yhdistysverkosto voi nostaa jäsenistöstään esiin äänen, jota yleensä ei saada kuuluviin tai huomioida riittävästi päätöksenteossa (Heller 2002, 121,123). Kumppanuuden ansiosta voidaan kehittää kuntien toimielinten, esim. vammaisneuvoston toimivuutta ja vaikuttavuutta. Kumppanuuden toimies-sa kunnissa nähdään mahdollisuutena myös panostaa Yhdistysverkoston toimintaan ja sen kanssa tehtävään yhteistyöhön resurssien ja vahvemman rahoituksen avulla.

4.1 Kumppanuuden kehittämisen lähtökohdat

Kumppanuuden kehittämisessä keskeinen asia on yhteistyön määrän sijaan sen luonne ja vuorovaikutussuhteet (Möttönen 2002, 124). Yksimielisen kumppanuuden sijaan keskeistä on se miten Yhdistysverkosto ja kunnat ymmärtävät ja sietävät kumppanuuden epävarmuutta, ristiriitoja ja toistensa erilaisia tavoitteita (Möttönen 2002, 134). Eri näkemysten yhteensovittaminen on haasteellista (Veikkolainen 2011), mutta ei ylitsepääsemätöntä, etenkin jos kumppanuuteen lähdetään maltillisesti ja avoimesti. Kumppanuuden suunnittelua on ohjattava ymmärrys siitä, että molempien

kumppanuus osapuolien on hyödyttävä kumppanuudesta (Harju 2010, 187-188). Tämä lähtökohta koetaan kaikissa opinnäytetyöhön osallistuneissa organisaatioissa ensisijaisen tärkeäksi ja kumppanuutta ohjaavaksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kumppanuuden kehittäminen ja ylläpito edellyttävät avoimuutta ja toimivaa tiedonkulkua kumppaneiden välillä.

”Eri toimijoiden on hyvä rakentaa järkevällä tavalla yhteistyötä ja sopia keskinäisestä työnjaosta ihmisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Yhteistyö lisää mahdollisuuksia tuloksellisen kokonaisvaltaiseen toimintaan.” (RAY 2011b, 11.)

Keskeistä Yhdistysverkoston ja sen toiminta-alueen kuntien kumppanuuden kehittämisessä ovat sosiaaliset innovaatiot eli ilmiöiden ymmärtäminen uudella tavalla ja niiden hyödyntäminen aikaisempaa tehokkaammin (Vainio 2006). Järjestökenttä on luonteva alusta innovaatioille, sillä niissä kuullaan aktiivisesti palveluiden käyttäjien ääntä, joka on myös haastatteluihin osallistuneiden kuntien tavoite. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kentällä innovatiivisuus on nousemassa keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi teoriaksi. Innovatiivisuutta on esimerkiksi kansalaislähtöisyyden vahvistaminen palveluiden suunnittelussa (Möttönen & Niemelä 2005, 78), jota Yhdistysverkoston toivotaan edistävän. Yhdistysverkosto kuvailee omia kumppanuuden lähtökohtiaan innovatiivisiksi, sillä ideaa ja näkemystä organisaatiosta arvioidaan löytyvän. Myös minulle opinnäytetyön tekijänä on muodostunut tutkimuksen aikana Yhdistysverkostosta innovatiivinen ja tulevaisuuteen katsova mielikuva, jota tulisi tuoda esiin myös erityisesti kumppanuuden kehittämisessä.

Kumppanuuden kehittämisen tukipilariksi opinnäytetyössä nostettiin esiin kumppanuuden organisoinnin tärkeys. ”Tärkeintä kumppanuudessa on että kaupungilla on organisoitu yhteistyökumppani” (Haastateltava 2). Kumppanuutta ylläpitämään tarvitaan molempien osapuolilta henkilö, joka hoitaa kumppanuuden edellyttämiä toimenpiteitä ja on ajan tasalla kumppanuuden vaiheista. Tämä lähtökohta koetaan tärkeäksi myös Yhdistysverkostossa (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Nimeytyt vastuhenkilöt tehostaisivat osapuolten valmiuksia toimia yhteistyössä ja edistäisivät yhdistysten yhteisten ajatusten huomioimista. Nimettyjen henkilöiden tiedonvaihto mahdollistaa kumppanuuteen panostamisen, jota edellytetään kumppanuuden

onnistumisessa (Kananaja, Niirainen & Jokiranta 2008, 142). Käsitteiseni Yhdistysverkoston mahdollisuudesta ylläpitää kumppanuutta nimetyn henkilön avulla on luotavainen. Hieman epäilystä herättää kuntien mahdollisuudet sisällyttää kumppanuuden ylläpitäminen virkamiehen toimenkuvaan yhtä aktiivisella panostuksella kuin Yhdistysverkostossa. Tämä epäily ei saa kuitenkaan olla kumppanuuden kehittämisen esteenä, vaan se tulee huomioida kun kumppanuuden tarkemmista yksityiskohdista kuntien kanssa sovitaan.

4.2 Yhdistysverkoston tarve kehittyä

Haastatteluissa kartoitettiin kuntien näkökulmasta asioita, joita Yhdistysverkoston tulisi kehittää toiminnassaan, jotta kumppanuuden kehittäminen voitaisiin aloittaa kuntien kanssa. Esiin nousi yhtenevästi tarve kehittää Yhdistysverkoston näkyvyyttä: ”..mutta että näkyykö se (Yhdistys)verkosto täällä kunnan tasolla jollain tapaa, niin ei välttämättä niinku yhdistysverkostona” (Haastateltava 3). Yhdistysverkosto on näyttäytynyt kunnille yksittäisten yhdistysten kautta, mutta se ei ole ollut Yhdistysverkoston tavoitteena. Tarvitaan näkyvyyden lisäämistä ja jäsenistön vahvempaa esiin tuomista Yhdistysverkoston kautta. Yhdistysverkoston havaittiin näkyneen kiitettävästi paikallismedioissa, mutta sen tulee jatkossa satsata näkyvyyteensä esimerkiksi kannottojen ja näkyvämmän tiedotuksen kautta.

”Pitää ottaa nyt isompi pensseli käteen ja maalata meidän sanomaa”
(Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c)

Haastattelujen mukaan Yhdistysverkosto ei toistaiseksi ole näyttäytynyt kunnille merkittävänä alueellisena toimijana, mutta potentiaalia sillä uskotaan olevan. Kuntien mukaan Yhdistysverkoston olisi kyettävä vahvistamaan asemaansa toiminta-alueellaan, jotta kumppanuuden syventäminen Yhdistysverkoston kanssa nähtäisiin kunnissa houkuttelevaksi. Kuntien näkemyksen mukaan Yhdistysverkoston tulisi kasvattaa jäsenyhdistystensä määrää vaikuttavuuden lisäämiseksi. Yhdistysverkosto arvioi vetovoimaisuutensa yhdistysten keskuudessa olevan hyvää, sillä verkostoon haluavia yhdistyksiä on runsaasti ja niitä otetaan jatkuvasti lisää (Keski-Uudenmaan

Yhdistysverkosto ry 2011c). Toisaalta kunnat uskovat niiden kanssa toteutettavien kumppanuuksien lisäävän Yhdistysverkoston painoarvoa.

Keskeisenä kehittymisen paikkana Yhdistysverkoston toiminnassa esiin nostettiin selkeiden päämäärien puute. Selkeyttä ja konkretiaa kaivataan myös tarjottavaan kumppanuuteen. Kumppanuuden selkeyttämiseksi toivotaan aktiivisempaa vuoropuhelua kuntien kanssa. Toiminnan näkyvyyden ja toiminnan terävöittämiseksi kunnat ohjeistavat selkeyttämään Yhdistysverkoston toiminnan konkreettisia päämääriä ja nostamaan esiin muutamia keskeisiä toimintaa ohjaavia kärkiä, joihin Yhdistysverkoston tulisi keskittää voimavarojaan jatkossa. Näillä asioilla nähdään olevan vaikutusta kuntien tämän hetkiseen varautuneeseen kiinnostukseen kehittää kumppanuutta Yhdistysverkoston kanssa.

Yhtenä keinona Yhdistysverkoston toiminnan terävöittämiseksi on käynnistää yhdistyksen strategiatyö, missä päivitetään yhdistyksen toiminnan yleisiä, periaatteellisia ja pitkäjänteisiä linjauksia. Strategiasuunnittelussa keskeistä on yhdistyksen toimitilan analysoiminen ja tahtotilan määrittäminen siten, että ne muodostavat toimivan yhteyden (Heikkala 2002, 53). Tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla asetettuja tavoitteita voidaan saavuttaa. Ulkopuolisten toimijoiden, kuten kuntien, on kuitenkin vaikea hahmottaa järjestön strategioita. Siksi onkin hyvä tarkentaa järjestön missiota ja visiota, joilla kirkastetaan yhdistyksen identiteettiä ja arvoja. Missiolla tarkennetaan järjestön toiminnan ja olemassaolon tarkoitusta, ja visiolla puolestaan kuvataan tulevaisuuden tavoitteita. Näillä on merkittävä tehtävä järjestön ulkopuolisessa viestinnässä, sillä ne terävöittävät järjestön tehtävää ja tarkoitusta. (Heikkala 2002, 182, 184-186.) Yhdistysverkosto on tarttunut opinnäytetyössä esiin nousseisiin epäkohtiin ja on aloittanut tulosten pohjalta sisäisen kehittämistyönsä. Suunta on siis hyvä ja kumppanuutta edistävä.

4.3 Kumppanuutta konkreettisesti

Sosiaali- ja terveysjohtajien mukaan kumppanuus Yhdistysverkoston kanssa voisi toimia hyvin pienissä konkreettisissa asioissa, joista olisi myös hyvä lähteä liikkeelle. Pienistä asioista liikkeelle lähtö johtaa linjoihin, joita voidaan suurentaa. Tämän myö-

tä Yhdistysverkoston rooli toimintaympäristössä ja potentiaalisena kumppanina kasvaa. Keskeistä on saada aikaa pieniä asioita, joilla voidaan lisätä näkyvyyttä, jäseniä ja uusia kumppanuuden mahdollisuuksia (Haastateltava 6). Käsitteiseni Yhdistysverkoston toiminnasta on se, että sen sisäinen toiminta keskittyy pääasiassa pieniin konkreettisiin asioihin. Tätä konkretiaa voisi tuoda vahvemmin myös ulospäin suuntautuvaan toimintaan ja kumppanuuteen, unohtamatta laajempia kokonaisuuksia. Yhdistysverkosto tuntuu olevan innovatiivisuudestaan huolimatta realistinen, jolla on jalat tukevasti maassa. Tämä luo hyvän pohjan konkreettisia toimintoja ajatellen.

Yhdistysverkoston ja kuntien kumppanuudella voidaan edistää kuntien sosiaali- ja terveyssektorin tehtävien toteuttamista. Yhdistysverkosto voi nostaa esiin jäsenistön-
sä tarpeita, joita kuntien palvelujärjestelmissä on tärkeää huomioida ja kehittää (Möttönen & Niemelä 2005, 156). Kunnat voivat hyötyä järjestön ominaisuudesta havaita ja reagoida helposti kansalaisten keskuudessa tapahtuviin muutoksiin (Möttönen 2002, 120; Kaunismäki 2000, 140). Jatkossa kunnat voisivat hyödyntää aktiivisemmin Yhdistysverkoston jäsenistöä ja jäsenistön yhteistä tahtotilaa kuntalaisten äänen lähteenä. Lisäksi kumppanuus Yhdistysverkoston kanssa tarjoaa kunnille mahdollisuuden reagoida ilmiöihin tehokkaasti useammasta näkökulmasta Yhdistysverkoston monipuolisen jäsenpohjan ansiosta. Tämä edellyttää tulkintani mukaan myös Yhdistysverkoston sisäisten kuulemisjärjestelmien kehittämistä. Tulkinta pohjautuu Yhdistysverkoston omaan arvioon siitä, ettei jäsenyhdistysten ääntä ole huomioitu tai saatu kuuluviin riittävän monipuolisesti Yhdistysverkoston toiminnassa (ks. kohta 5.3 Yhdistysverkoston sisäiset haasteet).

Haastattelut osoittivat, että kunnat ovat halukkaita jakamaan asiantuntemustaan Yhdistysverkoston ja sen jäsenistön käyttöön. Vastavuoroisesti kunnat toivovat kumppanuuden tuovan heidän toimintaansa lisää tietotaitoa ja asiantuntemusta yhdistystoiminnasta. Yhdistysverkoston jäsenistöllä uskotaan olevan merkittävää asiantuntemusta sosiaali- ja terveyssektorilta, jota kunnat toivoisivat käyttöönsä asiantuntevamman palvelun tuottamiseksi kuntalaisille (Helander 2002, 112). Kumppanuudessa osapuolet voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa, mutta samalla ne voivat hyödyntää toistensa osaamista omaksi ja kaikkien yhteiseksi hyödyksi (Harju 2005b, 89). On selvää, että sekä kunnilla että Yhdistysverkostolla on arvokasta annettavaa toisilleen.

”Meidän on pakko verkottua sillä tavalla et nämä muut toimijat tekee enemmän ja toimii siellä missä väestö ja sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset on enemmänkin sen tuotannon sijaan niitä vaikuttajia (...) Meidän asiantuntemus tulisi sitten näitten järjestöjen ja yhdistysten käyttöön. Mikä se toimintatapa sitten on niin siinä Yhdistysverkosto voisi kunnan asiantuntijoiden kanssa ehkä yhdessäkin miettiä.” (Haastateltava 3)

Kunnat toivovat Yhdistysverkoston toteuttavan tulevaisuudessa yleisiä ja kattavia kartoituksia, kuten paikallisen hyvinvoinnin arviointeja yhteistyössä kuntien kanssa. Tämä edistäisi kuntien mahdollisuuksia kuulla ja palvella kuntalaisia yhä kohdentummin ja vastaten todellisiin tarpeisiin. Kumppanuus tässä asiassa helpottaisi kuntien resurssiongelmia, minkä puitteissa vastaavia kartoituksia ei pystytä muutoin tekemään. Kartoitukset hyödyttävät myös Yhdistysverkostoa kohdentamaan täsmällisemmin omaa toimintaansa. Niiden arvioidaan nostavan esiin sellaisia epäkohtia, joihin kuntien ja Yhdistysverkoston kumppanuudella voitaisiin vaikuttaa. Mielestäni tällaisesta kartoitustyöstä olisi enemmän hyötyä kunnille, jotka saattavat nähdä tämän ilmaisena resurssina. Siksi Yhdistysverkoston olisikin harkittava tarkoin millaista kartoituksista se hyötyisi myös itse ja joihin siis kannattaisi lähteä mukaan. Yhdistysverkosto voisi puolestaan saada kunnilta käyttöönsä esimerkiksi sairauskohtaisia tilastoja. Kartoitusten tekeminen on aikaa vievää, joten Yhdistysverkoston on pohdittava asiaa myös resurssiensa näkökulmasta.

4.4 Tiedotuksellinen kumppanuus

Opinnäytetyössä keskeiseksi kumppanuuden kentäksi nostettiin tiedotus. Myös muissa kumppanuuksissa tämä koetaan tärkeäksi ja konkreettiseksi kumppanuuden toimenpiteeksi (ks. Mustakangas-Mäkelä 2010). Yhdistysverkoston tiedotuksen arviointiin olevan nykyisellään hyvää ja kuntien kanssa tehtävää yhteistyötä edistävää. Viisi kuudesta haastateltavasta kertoi saavansa yhdistykseltä säännöllistä sähköpostitiedotusta, ja arvioi sen olevan hyvä tiedotuskanava ja kumppanuusmahdollisuuksia edistävä toimintatapa jatkossakin. Yksi haastateltavista ei ollut saanut edellä mainittua tiedotusta, joten hän arvioi säännöllisen tiedotuskanavan puuttuvan. Yhdistysverkoston olisi tämän tiedon pohjalta hyvä päivittää tiedotuksessa käytettävät yhteystie-

tonsa. Aktiivisen ja oikein kohdennetun tiedotuksen myötä lisääntyvällä tunnettavuudella voidaan edistää myös kuntien kanssa kehitettävää kumppanuutta.

”Se (kumppanuus) todennäköisesti tarkoittaisi jotain hallinnollista. Se on sitä yhteydenpitoa mitä kunta pitää yhdistyksiin. Se on sitä yhteydenpitoa mitä ne yhdistykset pitää meihin päin tai mitä he meiltä tarvitsee (...) Tämä yhdistysverkosto olla sitten se joka ottaakin sitten sen kaiken tiedon osuuden. Sen tiedon ja työn hallinnoitavakseen esimerkiksi.” (Haastateltava 5)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tapaan (RAY 2011b, 13; Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010, 18) Yhdistysverkoston keskeiseksi tehtäväksi tällä hetkellä ja tulevaisuudessa luonnehdittiin tiedontuottajan ja -jakajan roolia. Yhdistysverkosto itse kokee oman roolinsa erityisesti tiedonvälittämisen kautta (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Haverin ja Pehkin (2007) tutkimuksessa järjestöt arvioivat omassa toiminnassaan keskeisenä tehtävänä tiedonvälityksen jäsenilleen sekä jäsenistönsä ulkopuolelle. Yhdistysverkoston tapauksessa tietoa voitaisiin jakaa yhä täsmällisemmin esimerkiksi kuntien virkamiehille ja työntekijöille.

Haastatteluissa nousi esiin Yhdistysverkoston tarve luoda ja ylläpitää aktiivisemmin yhteyttä toimintansa kannalta merkittäviin toimijoihin. Yhdistysverkoston on tässä kohtaa huomioitava, että tiedon välittymistä voidaan edistää luomalla toimijoiden välille merkityksellinen side ja lisätä osapuolten keskinäistä tuntemusta (Palonen & Lehtinen 2005, 173, 215). On siis hyvä tuntea kunnissa joku, johon ottaa yhteyttä ja jonka kanssa asioita on helppo viedä eteenpäin. Kumppanuusnäkökulman kanssa hieinan ristiriidassa on kuntien toive siitä, että Yhdistysverkosto ottaa aktiivisen ja aloitteen tekijän roolin yhteydenpidossa: ”Et pitää olla hirveen niinku omatoiminen ja niinku itse vahvasti olla siinä aktiivinen” (Haastateltava 2). Toisaalta tämä yksisuuntaisuutta korostava toive on ymmärrettävää kuntien niukat resurssit huomioiden. Yhdistysverkoston on kuitenkin aloitteen jälkeen vaadittava tiedotusta ja yhteydenpitoa myös kunnilta.

Yhdistysverkoston tiedonjakaminen nähdään kumppanuutta edistävänä mahdollisuutena kahdesta näkökulmasta. Yhdistysverkoston tiedotusrooli nähdään ensinnäkin sen jäsenistössä olevan tietotaidon ja kokemusten levittäjänä. Jäsenistön tietotaitoa ovat esimerkiksi ”omahoitoon” ja ennaltaehkäisyyn liittyvä osaaminen. Yhdistysver-

koston jäsenistössä ymmärretään olevan monipuolista ja asiantuntevaa tietoa sairauksista ja muista jäsenistöä koskevista asioista. Tämän asiantuntemuksen jakamisen katsotaan olevan merkittävää paitsi kuntalaisten näkökulmasta saada tietoa, myös kuntaorganisaatiolle saada tukea ja osaamista tiedotustyöhönsä. Yhdistysverkoston ja kuntien kumppanuus tällaisessa tiedonjakamisessa lisäisi molempien osapuolien tarvitsemaa asiantuntijuutta, jota tarvitaan palveluiden ja toiminnan tuottamisessa kuntalaisille (Helander 2002, 112). Yhdistysverkosto on osoittanut kiinnostustaan tällaista kumppanuutta kohtaan (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto 2011) ja se lie-neekin yksi keskeisimmistä kumppanuutta edistävästä toimenpiteistä, joihin on järkevää tarttua kumppanuuden alkutaipaleella.

Haastateltavat toivoivat erityisesti Yhdistysverkoston roolin kasvamista omahoitoon ja sairauksiin liittyvässä tiedotuksessa. Yhdistysverkoston näkökulmasta tällaisen tiedotuksen katsotaan kuitenkin kuuluvan jäsenjärjestöjen toimintaan. Yhdistysverkostolla on halua ja valmiuksia tukea jäsenjärjestöjensä tiedotustyötä, mutta Yhdistysverkoston ei ole tarkoitus järjestää rajattua toimintaa tai tiedotusta sairauksiin ym. yksittäisiin asioihin liittyen. Tämä asia on tuotava selkeästi esiin tarkemmissa kumppanuusneuvotteluissa.

”Eihän me voida kaikkien meidän jäsenten asioita hoitaa eteenpäin (..) me ei voida olla diaknosoidun vamman tai sairauden osalta (tiedonvälittäjiä) (..) Me ollaan tietyissä yleisissä asioissa mukana, sellasissa asioissa joissa kunta on se kumppani. Automaattisesti meiltä jää sitten tällainen vertaistuki jne. pois (..) Toki voidaan yhdistysten toiveesta viedä niitä (sairauskohtaisia ym.) asioita eteenpäin” (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c)

Tämä esiin noussut kuntien näkökulma osoittaa Yhdistysverkoston tarvitsevan selkeämpää profiloitumista ja toiminnastaan tiedottamista kuntiin, jotta Yhdistysverkoston todelliset intressit ja tavat toimia selkeytyisivät. Tulokset ja Yhdistysverkoston oma pohdinta (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c) osoittavat viestin selkeyttämisen tarpeen suuntautuvan myös jäsenyhdistysten suuntaan. Esiin nousi jäsenistössä oleva epätietoisuus Yhdistysverkoston toiminnasta ja siihen liittyvästä tiedotuksesta, jota tulee korjata aktiivisemmalla ja yksinkertaisemmalla jäsenyhdistyksille kohdennetulla viestinnällä.



Kuva 2. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:llä on merkittävä rooli tiedonjakajana ja -tuottajana. Tietoa Yhdistysverkoston toimitilan kokoelmista kuvassa etsii vapaaehtoinen emäntä ja hallituksen sihteeri Seija Lahti (Järvenpään Reunayhdistys). Kuva Johanna Sakko.

Yhdistysverkoston ja kuntien tiedotuksellisen kumppanuuden kehittäminen arvioitiin mielekkääksi, sillä molemmat osapuolet kokevat voivansa hyödyntää toisiaan tiedotuksessa. Tarve yhteiselle tiedotukselle korostui erityisesti Yhdistysverkoston näkemyksessä kumppanuuden mahdollisuuksista ja hyödyistä (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Yhteistiedottaminen kuntien kanssa lisäisi Yhdistysverkoston tiedotuksen painoarvoa, sillä kunnat ovat alueellisesti merkittäviä tiedottajia (RAY 2011b, 13). Yhdistysverkosto saisi toiminnalleen näkyvyyttä ja uusia tiedotuskanavia, mikäli yhteistyötä tiedotuksessa voitaisiin tehdä vahvemmin kuntien kanssa. Kunnat puolestaan voisivat kohdentaa tiedotusta Yhdistysverkoston kautta tehokkaammin sosiaali- ja terveyssektorin alueellisille toimijoille.

”Jos halutaan niin kun yleisesti selvittää jotain, niin sieltä Yhdistysverkostosta todennäköisesti saadaan tietoa näistä alueella toimivista verkostoista. Et se (kumppanuus) paljon liittyä tähän viestintään ja yhteystietoihin ja tällaisiin. Se on se vahvuus varmasti.” (Haastateltava 3)

4.5 Tilat ja tilaisuudet

Nykyistä yhteistyötä arvioidessaan haastateltavat nostivat konkreettisiksi yhteistointamuodoiksi toimitilat (yksi kunta) sekä tapahtumat ja tilaisuudet (kolme kuntaa). Kolmessa tutkimukseen osallistuneen kuntien kanssa yhteistyössä toteutettujen yhteisfoorumien ja erilaisten tilaisuuksien arvioitiin olleen Yhdistysverkoston osalta onnistuneita. Tilaisuuksien arvioitiin olevan hyviä tiedottamiskanavia sekä yhteistyön paikkoja myös jatkossa. Näiden yhteistyömuotojen toivotaan kaikkien osapuolien osalta jatkuvan ja lisääntyvän. Tapahtumat ja tilaisuudet on koettu oivallisiksi järjestöjen ja kuntien kumppanuuden muodoiksi myös muualla Suomessa (Repo 2010, 117).

Jatkossa Yhdistysverkoston toivotaan esittäytyvän, jakavan tietoa toiminnastaan sekä esittävän yhteistyöehdotuksia vieraillemalla kuntien toimielimissä, kuten lautakunnissa ja valtuustoissa. Haastattelut osoittivat, että kunnat tarjoavat mielellään apua erilaisten tilaisuuksien ja seminaarien järjestämisessä, joita voidaan kohdentaa erilaisille asiakasryhmille tai kuntien virkamiehille. Kuntien valmiit foorumit ja esimerkiksi vammaisneuvostot tarjoavat myös otollisen tiedotuskanavan ja kumppanuutta lisäävän toimintatavan (Möttönen & Niemelä 2005, 157) Yhdistysverkoston ja kuntien välille. Lisäksi tämä tarjoaa mahdollisuuden lisätä Yhdistysverkoston jäsenistön äänen kuuluuutta kunnallisessa päätöksenteossa. Haastateltava 2 korosti, että Yhdistysverkoston on itse otettava aktiivinen rooli ja tarjouduttava kuntien tilaisuuksiin:

”Tärkeää olisi, että Yhdistysverkosto tulisi mukaan ja systematisoituisi, olisi tyrkyllä erilaisiin tilaisuuksiin ja ottaisi yhteyttä koordinoiviin henkilöihin” (Haastateltava 2)

Haastattelut osoittivat, että kunnat arvostavat Yhdistysverkoston tekemää työtä ja haluavat tukea sitä mahdollisuuksien mukaan. Yhdistysverkoston toiminta-alueen kunnilla on mahdollisuus tarjota yhdistysten käyttöön toimitiloja, joissa Yhdistysverkosto voisi toimia. Yhdistysverkoston tavoitteena on löytää käyttöönsä tilavammat toimitilat, mutta toistaiseksi pitkäaikaista tilaa ei ole löydetty. Toimitilalla voidaan turvata yhdistyksen järjestötyötä (Möttönen 2002, 125), joten panostus tiloihin hyödyttäisi myös kuntia. Opinnäytetyön puitteissa ei kuitenkaan kyetty selvittämään kuntien pitkäaikaisten toimitilojen tarjoamismahdollisuuksia tarkemmin. Yhdistysverkosto on aktiivisesti etsinyt tilavampaa toimitilaa jo pidempään, joten haastatteluissa esiin

nousseet mahdollisuudet käyttää toimitiloja eivät käsittäne pitkäaikaista ja vakituista tilojen hyödyntämistä.

4.6 Tavoitteena toimintamalli

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kumppanuuden käynnistämistä hankaloittaa aidon kumppanuuden toimintamallin puuttuminen. Ongelma on valtakunnallinen, sillä pysyviä rakenteita kuntien ja järjestöjen kumppanuudelle ei ole kyetty luomaan vaikka tarvetta niille olisi (Ruusuvirta 2010, 11, 51). Kunnista löytyy toimintamalleja palveluiden ostamisesta järjestöiltä, muttei aukotonta mallia solmia ja kehittää kumppanuuksia ilman palvelutuotantoa. Toimintamallien kehittäminen ilman palvelutuotantoa on tämän hetken haaste useissa kunnissa ja järjestöissä (Heland et 2001, 5; Heikkala 2002, 81). Kumppanuuden kehittämisen kannalta selkeän toimintamallin luominen nähdään kunnissa välttämättömäksi. Samaa mieltä asiasta on myös Yhdistysverkosto (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto 2011).

Kaikki haastatteluun osallistuneet kunnat ovat saatujen tulosten mukaan halukkaita kehittämään kumppanuutta ja luomaan toimintamalleja Yhdistysverkoston kanssa. Yhdistysverkoston nähdään omaavan tarvittavat taidot ja erityisesti riittävän innokkuuden toimintamallin kehittämiseksi. Yhdistysverkoston uskotaan kykenevän kehittämään luovasti uusia ratkaisuja ja toimintamalleja myös kuntien peruspalveluihin, mutta tämä edellyttää aktiivista yhteistyötä kuntien kanssa (RAY 2011b, 8). Kunnat toivovat toimintamallin luovan pohjan, jota voidaan hyödyntää jatkossa myös muiden järjestöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Esiin nousi erityinen tarve kehittää toimintamallia, jossa kuntalaiset saataisiin vanhemmin mukaan palveluiden kehittämiseen sosiaali- ja terveyssektorilla. Tämä edistäisi Yhdistysverkoston tavoitetta saada jäsenistönsä ääni kuuluvammaksi kuntien päätöksentekoon.

Toimintamallin pohjana voisi toimia haastatteluissa esille noussut tarve kehittää Yhdistysverkoston roolia kuntien ja yhdistysten välisenä tiedonvälittäjänä. Kunnat näkevät tiedonvälittäjän roolin olevan keskeinen paitsi tiedonkulkemisen tehostamisen kannalta, myös resursseja tehostavana toimintamuotona. Kuntien näkökulmasta tällainen kumppanuus vähentäisi kuntien tarvetta käydä erillisiä keskusteluja kymmeni-

en toimijoiden kanssa. Yhdistysverkosto voisi toimia jäsenjärjestöjensä puolestapuhjana kooten jäsenistönsä tahtotilaa lisäten jäsenistöstä nousevan sanoman painoarvoa. Yhdistysverkosto voisi tarjota paikalliseen päätöksentekoon järjestöjen yhteenliittymän, joka pystyy tasavertaiseen keskusteluun paikallisyhteisöjen, kuten kuntien kanssa (Möttönen & Niemelä 2005, 118). Yhdistysverkoston on keskusteltava jäsenistönsä kanssa, missä määrin sen valtuutetaan käymään yhdistyksiä koskevia neuvotteluja kuntien kanssa.

”Yhdistysverkoston ehkä kannattaisi miettiä tietynlaista tämmöistä konsultti roolia tai niin kun yhdysmiesroolia (...) Voisiko yhdistysverkosto olla sellainen joka myy kumppanuutta, näitten yhdistysten puolesta?” (Haastateltava 5)

Kunnissa koetaan tarpeelliseksi toteuttaa yhteistyötä jatkuvan kumppanuuden lisäksi myös hankkeiden muodossa. Vaikka Yhdistysverkoston tavoitteena on rakentaa pitkiä kumppanuussuhteita kuntien kanssa, on toimintamallia pohdittaessa syytä huomioida myös hankemuotoisen kumppanuuden tuoma lisäarvo. Hankkeilla voidaan luoda ja juurruttaa toimintaan uusia ja eteenpäin vieviä toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää jatkuvassa kumppanuudessa. Hankemuotoisen kumppanuuden etuna on, että siihen on helpompaa sitoutua, koska tiedossa on hankkeen tarkat päämäärät, tavoitteet ja toimintajakso. Myös taloudellisten resurssien määrittäminen on hankkeissa helpompaa. Tällä on suuri merkitys erityisesti kuntien yhä kiristyvässä taloustilanteessa, missä hankerahoitus on yleistynyt (Nenonen 2011, 9). Yhdistysverkosto nähdään kunnissa potentiaalisena hankekumppanina. Kahden kunnan aikaisemmat kokemukset Yhdistysverkoston kanssa tehdystä yhteistyöstä olivat hyviä ja niille toivottiin jatkoa. Yhdistysverkostolla voi olla jatkossa merkittävä rooli hankemuotoisten kumppanuuksien kehittämisessä, mutta ennen sitä sen on pohdittava tarkkaan missä määrin hankkeita kuntien kanssa on mahdollista ja mielekästä toteuttaa.

Yhdistysverkostossa nähdään olevan potentiaalia laajemman alueellisen kansalais-toiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Sosiaali- ja terveyssektorin asioiden lisäksi Yhdistysverkoston uskotaan lisäävän sen jäsenjärjestöjensä mahdollisuuksia vaikuttaa ja toimia paikallisesti. Yhdistysverkoston on helppo yhtyä tähän kuntien esille nostamaan havaintoon aikaansaannostensa valossa (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c). Yhdistysverkoston tuki ja osaaminen vahvistavat esimerkiksi jä-

senjärjestöjen taitoa hakea hankerahoituksia ja kehittää toimintaansa verkostoitumalla. Kuntien näkökulmasta tämä työ nähdään arvokkaana ja järjestöjen keskeistä tasa-arvoa lisäävänä tekijänä. Haastateltavat kannustavat Yhdistysverkostoa pohtimaan ja kasvattamaan rooliaan paikallisena järjestöosaajana, jota voitaisiin jatkossa lähestyä myös sosiaali- ja terveysjärjestöjen ulkopuolelta.

Kumppanuus eri toimijoiden kanssa vaatii eritasoisia ja kiinteydeltään eriasteisia toimintatapoja, joten yhtä oikeaa ja yleispätevää toimintamallia on mahdotonta luoda (Möttönen 2002, 132; Möttönen & Niemelä 2005, 121). Yhdistysverkoston on pohdittava minkä kunnan kanssa toimintamallin kehittämisen alkuun saaminen olisi järkevää. Prosessin eteneminen ja päämäärät on suunniteltava yhdessä kyseisen kunnan kanssa. On myös varauduttava siihen, että yhden kunnan kanssa suunniteltu toimintamalli ei sovellu toisen kunnan toimintaan. Siksi onkin aluksi viisasta kuulostella tasapuolisesti kaikkien kuntien ajatuksia ja ideoita, joita yhdistelemällä voidaan saavuttaa mahdollisimman monipuolisesti kaikkia kuntia palveleva toimintamalli. Toimintamallien suunnittelussa ja toteutumisessa keskeistä on osapuolten aktiivisuus, halukkuus kumppanuudelle sekä käytössä olevat resurssit (Ruusuvirta 2010, 11). Käsitkseni mukaan näistä kaksi ensimmäistä kävivät selkeästi ilmi haastatteluissa. Resurssikysymykset ja niiden ratkaiseminen asettanevat kuitenkin haasteen, kuten haastateltavat itsekin totesivat.

Aitojen kumppanuustoimintamallien kanssa painivat tällä hetkellä monet muutkin toimijat, asiantuntijat ja tutkijat. Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyön tarpeen lisääntyessä toimintamallien luomiseen kannustetaan mm. rahoittajien taholta (Möttönen & Niemelä 2005, 56; RAY 2011a, 12; RAY 2011b, 8). Erityinen haaste toimintamallin luomisessa on tasa-arvoisen kumppanuuden luottamuksen aikaan saaminen, jotka ovat kumppanuusosapuolien välillä keskeisiä asioita (Möttönen & Niemelä 2005, 104). Tällä hetkellä aidosti tasapuolista kumppanuutta on kuitenkin vain vähän (Veikkolainen 2011). Yhdistysverkoston on tärkeää ylläpitää ja edistää tasa-arvon toteutumista kehittäessään kumppanuuksia. Toimintamallin luomisen pohjana tulee pitää suunnitelmallista yhteistyötä, jossa hyödynnetään kehitystyöntuloksia ja juurrutetaan toimintamallit (RAY 2011c, 15). Lisäksi on kyettävä suunnittelemaan, sopimaan ja sitoutumaan tasa-arvoiseen kumppanuustyöskentelyyn. Tämä asettaa mo-

lemmille osapuolille haasteita, jotka ovat kuitenkin voitettavissa toimivan vuorovaikutuksen ja luottamuksen seurauksena.

Haastateltujen sosiaali- ja terveysjohtajien mukaan kunnat voisivat muodostaa Yhdistysverkoston kanssa ”testiympäristön”, missä toimintamallia voitaisiin pilotoida ja kehittää. Tämä mahdollistaa monipuolisen ja pitkäjänteisen kehittämistyön, josta molemmat osapuolet hyötyvät laadukkaalla lopputuloksella. Pilottivaihe edellyttää suunnitelmallisuutta, mutta antaa vapauden kehittää toimintamallia jatkuvana prosessina. Pilottikokeilun jälkeen innovaatiota voidaan kehittää edelleen, vakiinnuttaa ja tarvittaessa levittää laajempaan käyttöön (Vainio 2006). Yhdistysverkoston tulevaisuuden kannalta on tärkeää pyrkiä vakiintuneeseen yhteistyöhön esimerkiksi useamman vuoden kumppanuusstrategialla. Tämä mahdollistaa pitkäjänteisen ja tarkoituksenmukaisen kehittämistyön, jonka aikana voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. Haastatteluissa ilmeni, että kumppanuuden Yhdistysverkoston kanssa toivotaan juurruttavan kuntiin hyviä ja testattuja toimintatapoja.

4.7 Kumppanuussopimus

Pitkäjänteisen yhteistyön tueksi opinnäytetyön tulosten mukaan on hyvä ottaa käyttöön kumppanuussopimukset. Valtakunnallisesti lisääntynyt kumppanuustarve ja kiinnostus kumppanuutta kohtaan ovat lisänneet tarvetta kehittää myös kumppanuussopimuksia erityisesti paikallisella tasolla toimittaessa (Helander 2002, 139-140). Tämä on johtanut kumppanuussopimusten tarkentumiseen ja sopimusmallien syntymiseen (Veikkola 2011). Yhdistysverkoston on hyvä tutustua näihin sopimusmalleihin, mutta huomioitava omat sopimustarpeensa. Kumppanuussopimusten keskeisenä tarkoituksena kunnissa nähdään sopimisen konkreettisuus. Ennakoivilla kumppanuussopimuksilla määritellään osapuolten velvollisuudet sekä yhteistoiminnan tavoitteet ja muodot. Tällaiset sopimukset muistuttavat yhteisiä suunnitelmia, mutta sisältävät myös osapuolten etuja turvaavia sitoumuksia. (Engerström 2006, 22.) Sopimuksilla varmistetaan, että sopijaosapuolet hoitavat sovitut tehtävät ja taa-taan yhteistyön mielekkyys ja tarkoituksenmukaisuus (Harju 2005b, 86-87; Nenonen 2011, 17).

Sopimuksia pidettiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa kunnissa tarpeellisina. Samaa mieltä asiasta on myös Yhdistysverkosto. Yhdistysverkoston on tärkeää olla huolellinen sopimusasioissa. Järjestön toimintatarkoitus ja jäsenistö on kyettävä pitämään sopimuksissa etusijalla. Keskeistä sopimisessa on, että järjestö säilyttää sopimuksen jälkeenkin itsenäisyytensä kansalaisjärjestönä (Möttönen & Niemelä 2005, 154-155). Sopimuksen sisällöstä on käytävä yksityiskohtaisia keskusteluja kuntien kanssa. Nenonen (2011, 17) korostaa osuvasti palvelutuotannon näkökulmasta, että ”ilman selkeää tuotteistamista ei voida tehdä selkeitä sopimuksia”. Tämä on totta, joskin aidon kumppanuuden ”tuotteistaminen” tuo tässä tapauksessa oman haasteensa. Tuotteistamisen sijaan tässä tapauksessa mielekkäämpää lienee puhua kumppanuuden yksityiskohtaisesta määrittelystä ja niistä sopimisesta. Ennen sopimusten allekirjoittamista Yhdistysverkoston on käsiteltävä asiaa jäsenistönsä kanssa ja tarvittaessa oltava valmis muuttamaan sitä. Tämä edellyttää pitkäjänteistä työskentelyä ja toimivaa vuorovaikutusta jäsenistön sekä kuntien kanssa.

Haastatteluissa nousi esiin moninaisia tehtäviä, joihin toivotaan Yhdistysverkoston tuovan osaamistaan ja joita kumppanuudella voitaisiin saavuttaa. Kumppanuuden mielekkyyden takaamiseksi sopimuksen tulee olla paitsi yksityiskohtainen, myös tarkoin harkittu laajuudeltaan. Erityisesti pilottivaiheessa on lähdeittävä liikkeelle asia kerrallaan. Sopimusta voidaan laajentaa sitä mukaan kun asioita saadaan liikkeelle. Lisäksi sovittavissa asioissa sovittavien asioiden konkretia on tärkeää. yhdistysverkoston tulee myös huolehtia siitä, että asioista sovitaan tasapuolisesti, eli myös kuntien on sitouduttava yhdessä määriteltäviin asioihin. Sopimuksen kanssa tulee olla huolellinen ja sen valmisteluun on löydettävä riittävästi aikaa. Hyvällä sopimuksella taataan laadukas ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö.

5 KUMPPANUUDEN TULEVAISUUS

Kuntien näkökulmasta Yhdistysverkoston kanssa toteutettavassa kumppanuudessa nähdään olevan paljon mahdollisuuksia. Kumppanuuden uskotaan mahdollistavan sellaisten tavoitteiden saavuttamista, jotka erillisinä toimijoina olisi mahdotonta. Erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöillä ja niiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä uskotaan

olevan suuri merkitys kuntalaisten hyvinvoinnin ja sosiaalisen pääoman edistämises-
sä. Kunnat arvioivat pystyvänsä tarjoamaan luotettavan ja hyvän kumppanin. Kuntien
on mietittävä pystyykö yhteistyö Yhdistysverkoston kanssa tarjoamaan kuntien käyt-
töön tarvittavia voimavaroja. Vastaavasti Yhdistysverkoston on arvioitava yhteistyön
antia suhteessa siihen kuinka se edistää järjestön tehtävän toteuttamista. Kun nämä
asiat on pohdittu, voidaan tarkemmat neuvottelut kumppanuudesta käynnistää.

”Verkostoissa toimiminen on päivän sana (...) Yhteistyö on aina vaan
tärkeämpää, nimenomaan organisaatiosta ulospäin.” (Haastateltava 3)

Kumppanuudelta toivotaan erityisesti kuntalaisten sosiaalisen pääoman kasvattamis-
ta. RAY:n (2011a) 2012-2015 avustusstrategiassa avustuksia sosiaali- ja terveysjär-
jestöille halutaan jatkossa suunnata yhä enemmän toimintaan, joka vahvistaa hyvin-
vointia ja ehkäisee jo ennalta ongelmien syntyä. Erilaiset vertaistukiryhmät, verkot-
tumismahdollisuudet, arjessa selviytymiseen liittyvät toimenpiteet ja ihmisten hyvin-
vointi nousivat esiin useassa haastattelussa. Yhdistysverkosto itse korostaa toiminta-
taansa ennaltaehkäisevän työn kautta (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry
2011c). Ennaltaehkäisevää toimintaa edellytetään kuntalaissa (27§). Kunnat ovat
halukkaita panostamaan tämän lakipykälän entistä parempaan toteutumiseen, sillä
se edistää palvelukulttuuria ja synnyttävän uusia innovatiivisia ratkaisuja (Möttönen &
Niemelä 2005, 78). Yhdistysverkostolla onkin hyvä mahdollisuus tarjota yhteistyötään
ja olla mukana kehittämässä toimintamallia, jonka avulla kuntien ja kolmannen sekto-
rin välinen toiminnassa korostuu yhä voimakkaammin ennaltaehkäisevät toimenpi-
teet.

”Ennaltaehkäisevän työn osuus kaikessa sosiaali- ja terveystoimessa
kasvaa, että kyllä mä nään että siellä on aikamoinen markkinarako täm-
moiselle toiminnalle.” (Haastateltava 2)

Haastattelut osoittivat, että kumppanuuden sopiminen kuntien päämääriin ja niille
asetettuihin tehtäviin on kumppanuuden keskeinen lähtökohta. Kumppanuuden on
tuotava kuntalaisille lisäarvoa kuntien tarjoamien palvelujen rinnalla, ei päällekkäisinä
tai kilpailevina toimintoina. Kumppanuuden avulla hyvinvoinnin laajuutta ja tehokkuut-
ta voidaan edistää (Möttönen 2002, 118). Helanderin (2002, 112) teoriapohdintoihin
viitaten päämääränä kumppanuudessa voisi olla riippuvuussuhde. Riippuvuussuhde-

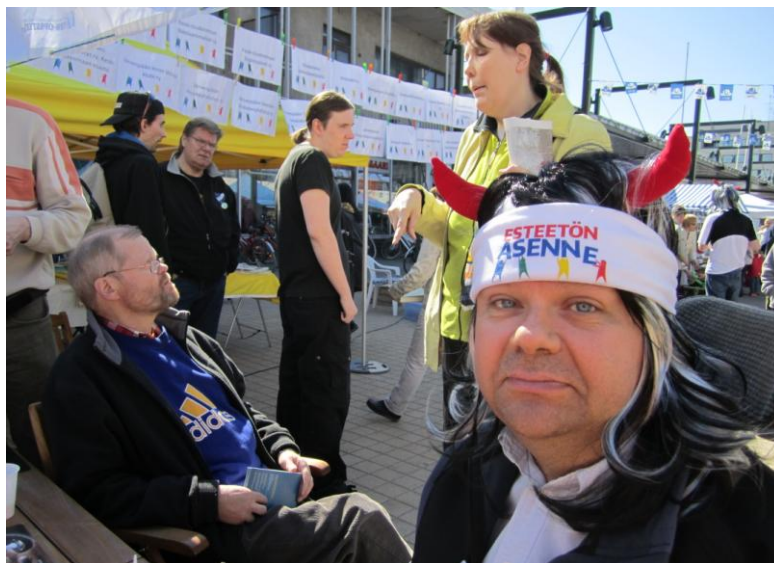
teorian mukaan kolmas sektori täydentää kuntien heikkouksia tuottaa kansalaisille hyvinvointipalveluja. Yhdistysverkoston toiminta ei ole tällöin ristiriidassa tai kilpailuasemassa kuntien toimintaan, vaan ne toimivat rinnakkain toisiaan täydentäen. Osapuolet ovat positiivisesti riippuvaisia toisistaan pyrkiessään täydentämään kansalaisten tarpeita. Tämä lähtökohdan tulee ohjata kumppanuutta, jotta vältetään turhilta yhteentörmäyksiltä ja ei toivotuilta toimintojen päällekkäisyyksiltä.

”Tulevaisuudessa ilman muuta on mahdollisuudet siihen että sitä (kumppanuutta) on mahdollista kehittää nimenomaan siihen suuntaan että tuotetaan sitä hyvää yhdessä kuntalaisille. Ja sillä tavalla ettei päällekkäin toimintoja, vaan rinnakkaisia toimintoja.” (Haastateltava 4)

Haastattelujen perusteella kunnissa ollaan avoimia kuntarajat ylittävälle yhteistyölle, etenkin alueella, missä kuntayhteistyö on jo ennestään vahvaa. ”Seudullisesti ja alueellisestihan meidän tulee ajatella näitä asioita (...) Ilman muuta isot merkittävät hankkeet kannatta tehdä useamman kunnan yhteistyönä. Mutta kunnat katsovat niitä hankkeita sitten niin, että niistä tulee myöskin se hyöty omille kuntalaisille.” (Haastateltava 1). Merkittävää on, että kunnat kokevat tarvitsevansa yhteistyötä ja voi yhteistyön kautta tarjota lisäarvoa omille kuntalaisilleen, tai tietyille osalle heistä. Yhdistysverkoston on kuitenkin harkittava missä määrin sen on järkevää toteuttaa yhteistyötä useamman kunnan kanssa, ja miten se eroaa tilanteesta, missä kumppanuutta toteutetaan kuntien kanssa toisistaan riippumattomasti.

Hyvien kumppanuusnäköpiirien ohella haastatteluissa nousi esiin myös kumppanuuden haasteita. Järjestöjen ja kuntien kumppanuudessa on huomioitava, että kentällä on sekä järjestöjen keskinäisiä, että järjestöjen ja kuntien välistä yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä (Möttönen 2002, 126). Haasteet eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömiä. Elinvoimaisen tulevaisuuden kannalta kumppanuuden on kyettävä uusiutumaan ja suuntautumaan tulevaisuuden haasteisiin. Ilman kehittämistyötä ei pystytä hyödyntämään niitä mahdollisuuksia, joita on näköpiirissä toiminnan uudistamiseksi ja laajentamiseksi (Harju 2005a, 140). Haastateltavia mukaillakseni arvioin Yhdistysverkostolta löytyvän tarvittavaa innovatiivisuutta ja tulevaisuuteen panostamista tämän haasteen muuttamiseksi vahvuudeksi. Yhdistysverkosto nähdään eläväisenä, mutta määrätietoisena yhteistyökumppanina, jolta odotetaan maltillista ja pitkäjänteis-

tä kumppanuutta haasteiden voittamiseksi. Yhdistysverkoston tulee kuitenkin edellyttää myös kumppanuuskunnilta panostusta kumppanuuden eteenpäin viemisessä.



Kuva 3. Kumppanuuden tulevaisuutta voidaan edistää esteettömällä asenteella. Tämä ajatus ohjaa koko Yhdistysverkoston toimintaa. Kuva on Esteetön Asenne -kampanjan lanseerauksesta Järvenpää -päivänä 7.5.2011. Kampanja on Yhdistysverkoston kehittämä kolmannen sektorin tiedottamiseen ja hyvän mielen tuottamiseen tarkoitettu kampanja (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011b). Kuvassa oikealla on Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n toiminnanjohtaja Mika Väisänen. Kuva Soile-Maria Linnemäki.

Jurvansuun (2002, 157) tutkimuksen mukaan yhteistyö kolmannen sektorin kanssa kuntien näkökulmasta nähdään ongelmalliseksi siksi, että on vaikeaa löytää yhteistyöhön kykeneviä järjestöjä, joilla on kapasiteettia ja halua järjestää tiettyä palvelua tai toimintaa. Lisäksi kunnat kokevat epävarmuutta yhteistyön jatkuvuudesta sekä kumppanuuden laadusta. Järjestöt puolestaan kokevat kuntien kanssa tehtävässä yhteistyössä ongelmalliseksi kuntien asettamaa liian kovaa vaatimustasoa, yhteisten tavoitteiden puuttumista sekä omien voimavarojen riittämättömyyttä. Nämä haasteet nousivat esiin myös haastatteluissa, mutta vastavuoroisesti ilmeni myös vahva usko ja ymmärrys näiden haasteiden voittamiseen pitkäjänteisellä ja vuorovaikutuksellisella kumppanuutta edistävällä strategiatyöllä.

5.1 Haasteena toiminnan käynnistäminen

Julkishallintokeskeisestä yhteiskunnasta siirtyminen verkostomaista yhteistyötä korostavaan monitoimijamalliin edellyttää järjestöjä määrittelemään yhä tarkemmin omaa asemaansa. Pohdinnat järjestöjen asemasta keskittyvät tällä hetkellä järjestöjen palvelutuotantoon ja järjestöjen rooliin sosiaalisen pääoman ja hyvinvointiajattelun toteuttajina (Möttönen & Niemelä 2005, 3-4). Yhdistysverkoston on pohdittava näitä asioita strategiatyössään yhdessä jäsenistönsä kanssa. Haasteiden eteen voidaan päätyä lisäksi kuntien kankeiden hallinnollisten järjestelmien kanssa (Kaunismaa 2000, 134). Hyvä toimintatapa on näkemykseni mukaan käydä säännöllisiä keskusteluja kumppanuuskuntien kanssa ja varmistaa suunnitelmien sopiminen kuntien toimintaan. Yhdistysverkoston on ongelmatilanteiden välttämiseksi toimittava määrätietoisesti alistumatta kumppanuuksiin, missä se tahtomattaan tuottaisi kunnille palveluita toimimalla ilmaisena resurssina, pahimmassa tapauksessa saamatta kunnilta mitään.

Kunnissa kumppanuudelle ollaan avoimia, mutta tiukat resurssit asettavat haasteita niiden panostukseen kumppanuusprosessissa. Haastattelujen mukaan kunnat toivovat kumppanuuden tarjoamisen, suunnittelun, valmistelun ja jopa toteutuksen olevan mahdollisimman valmista Yhdistysverkoston osalta. Tämä asettaa Yhdistysverkoston haasteelliseen asemaan. Toki haastatteluissa oltiin myönteisiä myös kumppanuuden kehittämiseksi yhteistyössä. Yhdistysverkoston onkin nyt käytävä keskustelua sisäisesti sekä kuntien kanssa millaiseen työnjakoon kumppanuuden kehittämisessä ollaan valmiita lähtemään. Kumppanuutta suunniteltaessa on kyettävä määrittelemään ne toimenpiteet, joilla tasa-arvoista kumppanuutta ylläpidetään. Keskeistä tässä on kumppanuutta organisoivien henkilöiden nimeäminen sekä arvioinnin suunnittelu ja sen toteutus. Lisäksi kumppanuuden suunnittelussa on arvioitava lähtökohtia avoimesti ja mahdollisimman realistisesti. Sitoutuminen kumppanuuteen on keskeistä. Haasteesta saattaa muuttua este kumppanuudelle, jos Yhdistysverkosto ei osaa hahmottaa ja ennakoida realistisia yhteistyön mahdollisuuksia kuntien kanssa (Jurvansuu 2002, 160-161).

Ennen kumppanuuden toteuttamista on tärkeää varmistaa, että kumppanuus ymmärretään osapuolten tahoilla samalla tavalla (ks. kohta 3 Yhteistyöstä kumppanuuteen)

ja sen pelisäännöistä on sovittu mahdollisimman tarkasti. Kuntien ja Yhdistysverkoston on oltava samaa mieltä siitä, mitä asioita kukin osapuoli pystyy hoitamaan ja toimittava näiden realiteettien rajoissa. Liian innokas yhteistyön kehittäminen ja mahdollinen palveluiden tuottaminen voi tuoda vapaaehtoistoimintaa kohtaan odotuksia, joita se ei pystytä täyttämään, eikä niin ole tarkoituskaan. Pelko tämän uhkakuvan toteutumisesta on tullut esiin myös muissa vastaavissa tutkimuksissa (ks. Jurvansuu 2002).

”Yhdistysverkoston on otettava koppeja kunnan tarjoamista mahdollisuuksista, ja hoidettava sen minkä lupaa.” (Haastateltava 5).

Kuntien näkökulmasta kumppanuuden on sitouduttava ajankohtaiseen asiaan, oltava merkityksellistä ja soveltua paikalliseen toimintaympäristöön. Kumppanuus on kyettävä kohdistamaan juuri siihen kumppanuuteen jota Yhdistysverkosto kuntien kanssa toteuttaa. Tarpeen ja toteutuksen on kohdattava toisensa. Yhdistysverkoston on pohdittava huolellisesti yhdessä kuntien kanssa missä määrin kumppanuus määritellä jokaisen kunnan kanssa erikseen ja pohtia miten määrittelyä voi yleistää kaikkien kuntien kanssa toteutettavaan kumppanuuteen.

Haastatteluissa pohdittiin Yhdistysverkoston asemaa suhteessa muihin alueella toimiviin järjestöihin. Kävi selväksi, että kysymystä on syytä pohtia tarkemmissa kumppanuuskeskusteluissa. Erityisesti kuntien on pohdittava asenteensa Yhdistysverkoston ainutlaatuisuutta kohtaan. Haasteena kuntien näkökulmasta on toisaalta kohdella järjestötoimijoita tasa-arvoisesti, mutta toisaalta hyödyntää Yhdistysverkoston ainutlaatuisuutta kumppanuuden kehittämisessä.

”Se (Yhdistysverkosto) on yksi muiden joukossa joka yrittää puhalttaa muita yhteen itsensä alle, mut eihän kuntakaan oo selkeesti sanonu et mikä sen verkoston paikka on. Et pitäiskö kunnan sitten selkeemmin asemoida se ikään kun yhdyskumppaniksensa. Ja selkeemmin osottaa sen sitten ikään kun myös päätöksellä ja taloudellisella sitoutumisella. Ja sitten siihen tietysti liittyisi sellaseen tilanteeseen, että yhdistysverkoston kanssa käytäs keskustelu siitä, että mitä he vois tehdä sitten sillä. Mikä on sen yhteistyön sisältö. (...) Mutta mitä se sitten käytännössä olis, et kunta antaa tulla reviiressä. Ja miten se sitten käytännössä tarkoittaa yhdistysverkoston kannalta (...) et hoitaako virkamiehet asioita täältä käsin niinkun tähän asti ja Yhdistysverkosto toimii yhtenä yhdistyksenä muiden yhdistysten rinnalla. Vai annetaanko yhdistysverkostolle niinku sateenvarjon rooli myöskin kunnasta käsin. Nythän sillä ei ole sitä.” (Haastateltava 5)

5.2 Haasteena rahoitus

Haastatteluissa yhdeksi huolenaiheeksi nostettiin Yhdistysverkoston rahoituspohja ja sen epävarmuus. RAY:n avustustuki mahdollistaa tällä hetkellä Yhdistysverkoston toiminnan. Esiin nostettiin huoli siitä, mitä Yhdistysverkostolle tapahtuu jos RAY:n rahoitus jostain syystä lakkaa. Julkisen tuen ollessa toiminnan kannalta merkittävää, saattaa riippuvuus rahoittajasta käydä kohtuuttoman suureksi (Helander 2002, 127). Tutkimustieto vahvistaa epäilykset aiheelliseksi, sillä Jurvansuun (2002, 167) mukaan yhdistys tarvitsee menestyäkseen monipuolista rahoitusta eri tahoilta. Toisaalta vuoden 2010 järjestöbarometri (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010, 15) osoittaa kuntien avustusosuuksien vähentyneen, mikä herättää epäilyksiä myös Yhdistysverkoston toiminta-alueen kuntien valmiuksille lisätä Yhdistysverkoston rahoitusta.

Yhdistysverkosto saa tällä hetkellä jonkin verran avustuksia RAY:n lisäksi myös muilta tahoilta, kuten kunnilta toiminta-avustuksina. Vaarana on, että rahoittajat ohjaavat liikaa Yhdistysverkoston toimintaa. Haastateltavien mukaan rahoituspohjan vahvistaminen on asia, jota Yhdistysverkoston tulee pohtia ja selkeyttää mahdollisia kumppanuussopimuksia tehtäessä. Haasteena Yhdistysverkoston toiminnassa on myös projektimainen rahoitus, mikäli jokainen kunta rahoittaa ja toteuttaa omaa projektia Yhdistysverkoston kanssa. Projektimaisen rahoituksen on tutkimuksissa havaittu vääristävän järjestöjen toimintaa sekä vähentäneen kuntien ja julkisen sektorin yhteistyötä (Helander 2002, 126-127). Yhdistysverkoston onkin pyrittävä yhtenäiseen linjaan, jota voidaan soveltaa useampaan kumppanuuskuntaan.

5.3 Yhdistysverkoston sisäiset haasteet

Yhdistysverkoston ammattimaisesta johtamisesta ja organisoimisesta huolimatta tulee kumppanuuksissa muistaa jäsenistön ääni. Kumppanuuden kehittäminen ja jäsenistön etujen ajaminen samanaikaisesti on haastavaa (Möttönen 2002, 132). Yhdistysverkoston haastattelusta (2011) kävi ilmi, että tietyissä asioissa sen hallituksen ulkopuolista jäsenistöä on huomioitu liian vähän. Haasteena on säilyttää kumppanuussuhteista huolimatta järjestön toimintaa ohjaavat tarkoituserät, jotka saattavat hämärtyä kumppanuuksien myötä (Möttönen & Niemelä 2005, 5). On muistetta-

va, että järjestö palvelee jäsentensä toiveiden ja tarpeiden toteutumista ja että jokainen järjestö on riippuvainen jäsenistään (Harju 2005b, 22). Vapaaehtoistoimijoiden unohtaminen ammattimaistuvassa järjestötoiminnassa on ollut uhkana myös yleisemmin etenkin järjestöjen palvelutuotannosta puhuttaessa (Helander 2002, 128).

”Yhdistysverkoston haaste (on) sisäisesti, ettei tää ydinjoukko (Yhdistysverkoston toimielimet) mee liian kovaa, niin ettei meidän jäsenet ehkä pysy kyydissä” (Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c).

Jäsenjärjestöjen jäsenet on saatava vahvemmin osallisiksi kumppanuuksien kehittämisessä, eli vaikuttamaan ja kantamaan siitä vastuuta (Harju 2005a, 96). Yhdistysverkoston on oltava tarkkana, ettei kumppanuuden mukanaan tuomaa vapaaehtoisten työpanosta tulla käyttämään kunnissa väärin, sillä tämän on havaittu yleistyvän (Helander 2002, 130). Yhdistysverkoston on pidettävä huolta siitä, että myös jäsenistössä ymmärretään kumppanuuteen liittyvät velvoitteet ja mahdollisuudet. Strateginen kehittämistyö ja organisaation eteenpäin vieminen edellyttävät yhteisiä keskusteluja ja vuorovaikutusta järjestön omassa piirissä sekä muiden läheisten toimijoiden kanssa paikallisesti ja alueellisesti (Harju 2005a, 140).

Yhdistysverkoston on määriteltävä omaa asemaansa ja roolia kumppanuudessa yhä terävämmin ja kirkkaammin. Tähän liittyy jäsenistön yhteisen tahtotilan löytäminen ja toisaalta sen yhteen käyminen toimintatilan kanssa. Tarvitaan järjestön sisäistä kehittämistyötä. Keskeistä on pohtia missä määrin Yhdistysverkosto haluaa säilyttää perustehtävänsä ja onko se valmis kaupallistamaan palveluitaan. Kaikki tämä kehittämistyö vaatii tutkiskelua Yhdistysverkoston roolin ja tehtävien muutoksista menneisytydessä ja tulevaisuudessa. Tätä prosessia on tarkasteltava julkisen sektorin asettamien odotusten, jäsenistön ja yhteistyön tarkoitusten näkökulmista. (Heikkala 2002, 52-53.)

6 TULOXSISTA TULEVAISUUTEEN

Opinnäytetyö osoittaa, että Yhdistysverkoston ja sen toiminta-alueen kuntien välistä kumppanuutta olisi järkevää kehittää. Lähtökohdat kumppanuudelle ovat hyvät, sillä

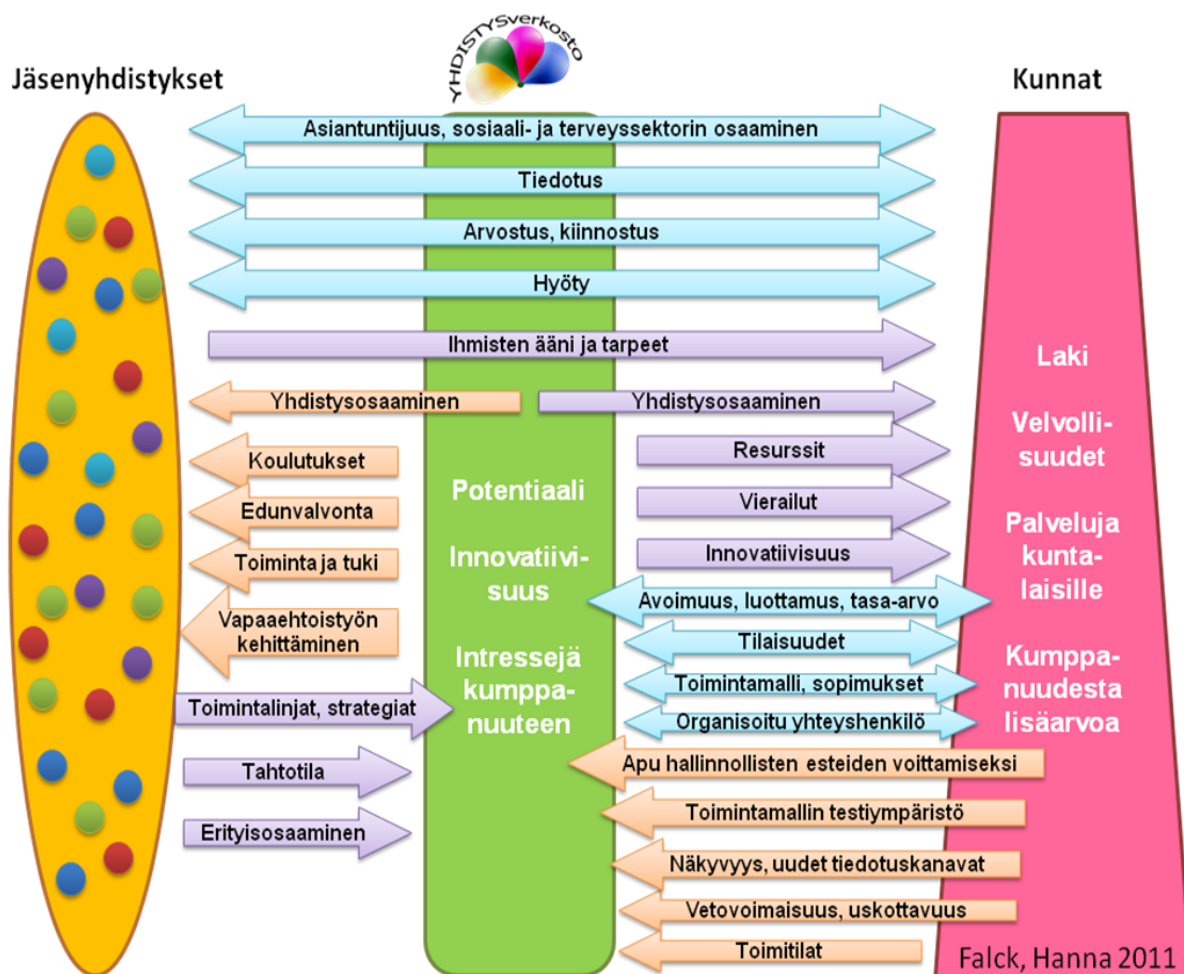
kunnat osoittavat kiinnostusta ja uskoa Yhdistysverkostoa kohtaan. Yhdistysverkoston kanssa toteutettavalla kumppanuudella uskotaan olevan valoisa ja innovatiivinen tulevaisuus. Kumppanuus on ajankohtaista myös valtakunnallisesti, joten nyt jos koskaan kannattaa panostaa kumppanuuden kehittämiseen. Yhdistysverkoston ainutlaatuisuus ja kunnissa asti huomioitu vahva tahtotila antavat hyvän ja kuntien kannalta kiinnostavan toimintakentän, missä kumppanuuden uskotaan onnistuvan.

Toistaiseksi Yhdistysverkosto on näyttäytynyt pienenä toimijana, jonka päämäärät ja toiminta ovat kuntien näkökulmasta vaikeasti hahmotettavia. Haastattelut kuitenkin osoittivat, että odotukset Yhdistysverkoston aseman vahvistumisesta ovat korkealla. Tarvitaan kuitenkin pitkäjänteistä työskentelyä ja toiminnallisia päämääriä. Opinnäytetyö nosti esiin runsaasti kehitysehdotuksia, jotka ovat konkreettisia ja Yhdistysverkoston kehittämistyötä tukevia. Nämä asiat Yhdistysverkoston ja kuntien kannattaa huomioida suunniteltaessa kumppanuutta yksityiskohtaisemmin. Opinnäytetyö onnistui päämäärässään selvittää työn tilaajalle kumppanuuden nykyisen tason ja sen tulevaisuuden. Esiin nousi päälinjoja, mutta myös konkreettisia asioita, joista kumppanuudessa on hyvä lähteä liikkeelle. Yhdistysverkoston on nyt helpompaa lähteä suunnittelemaan kumppanuuksia kuntien kanssa.

Yhdistysverkoston on nyt kasattava rivinsä ja tehtävä koko joukkoa miellyttävä strateginen linjaus kuntien kanssa kehitettävästä kumppanuudesta. Keskustelua kumppanuuden muodoista ja mahdollisuuksista tulee käydä kuntien sosiaali- ja terveysjohtajien kanssa. Keskusteluja on mahdollisesti hyvä laajentaa myös laajemmalle joukolle ja kuntien eritasoille, sillä kumppanuutta voidaan toteuttaa myös muiden toimintasektoreiden kanssa. Kumppanuuden suunnittelussa on nostettava esiin konkreettisia asioita, joissa kumppanuutta olisi järkevää lähteä kehittämään. Yhdistysverkoston on korostettava osaamistaan ja esiteltävä kumppanuuttaan kunnille kuntien näkökulmasta houkuttelevasti.

Kun kumppanuuden suuntaviivat on kartoitettu, ovat osapuolet suuren työn edessä pohtiessaan toimintamallin ja kumppanuussopimusten sisältöjä. Tämä prosessi vaatii runsaasti aikaa ja kärsivällisyyttä. On kuitenkin hyvä muistaa, että toimintamallin ei tarvitse olla ensimmäisellä kerralla valmis, vaan sitä voidaan täydentää ja muuttaa

tilanteen mukaan palvelemaan paremmin kaikkien osapuolien intressejä. Sopimusten jälkeen on aika siirtyä konkretiaan (KAAVIO 2).



KAAVIO 2. Tähän kuvaan on koottu opinnäytetyössä esille tulleet kumppanuuteen liittyvät asiat ja niiden kulkusuunnat organisaatioiden välillä. Näiden tuloksena on: ihmisten elämänlaadun lisääntyminen, monipuoliset palvelut, uusia toimintatapoja, ihmisten äänen lisääntyminen kuntien päätöksen teossa, Yhdistysverkoston tunnettavuus sekä lisääntynyt ennalta ehkäisevä toiminta ja sosiaalinen pääoma.

Arvioin opinnäytetyön luotettavuuden olevan hyvä. Saadut tulokset ovat yhteneväisiä, mikä osoittaa tulosten kuvaavan kuntien yhteistä käsitystä kumppanuudesta ja sen edistämisestä. Yhdistysverkoston käsitykset kumppanuudesta ovat samankaltaisia, joten ylitsepääsemättömiä esteitä kumppanuuden kehittämisessä ei ole. Käytetyt tutkimusmenetelmät osoittautuivat tarkoituksenmukaisiksi ja ne antoivat monipuolista ja tarkoituksenmukaista tietoa. Opinnäytetyösuunnitelma muovautui prosessin aikana, joka edesauttoi tulosten täsmällistymistä. Tuloksista nousi esiin odottamattomia asioita, joka oli myös tutkimusmenetelmällinen tarkoitus. Tämä osoitti aineistonkeruun

olleen tarpeeksi väljä ja mahdollistaneen monipuolisen aineiston saannin. Opinnäytetyön edetessä ei ilmennyt odottamattomia ongelmia, joskin kamppailin henkilökohtaisten haasteiden kanssa kattavan kokonaiskuva saamiseksi. Opinnäytetyön tarkka rajaaminen osoittautui onnistuneeksi ja auttoi luomaan yhtenevää kokonaisuutta. Rajaus aiheutti joidenkin Yhdistysverkoston toiminnalle merkittävien, mutta tämän opinnäytetyön rajautumisen tämän työn ulkopuolelle. Tämä työ ei kuitenkaan ollut turhaa, sillä Yhdistysverkosto hyödyntää näitä tietoja muissa yhteyksissä.

Opinnäytetyö avaa uusia mahdollisuuksia myös jatkotutkimuksille. Tulevaisuudessa voisi tutkia esimerkiksi toimintamallin ja kumppanuussopimusten yksityiskohtaisempia sisältöjä sekä kumppanuuden kehittymistä. Myös tämän opinnäytetyön tapainen tutkimus kumppanuuden yleisestä kehittymisestä ja sen tasosta esimerkiksi vuoden kuluttua voisi olla mielenkiintoista ja lisätietoa antavaa. Lisäksi tämä opinnäytetyö nosti esiin puutteita ja kehittämisen tarpeita Yhdistysverkoston toiminnassa, mikä asettaa lähtökohdat tutkia Yhdistysverkoston sisäistä toimivuutta ja kehityssuuntia. Tutkimusta kumppanuudesta voisi jatkossa kohdentaa myös kuntien näkökulmaa korostavaksi.

Opinnäytetyön tilaajalta saatu palaute osoittaa, että tehty työ antaa lisäarvoa ja arvokasta tietoa Yhdistysverkoston toimintaan. Myös kunnilta saatu palaute on ollut positiivista. Tiedon pohjalta osapuolet voivat käynnistää kumppanuustyöskentelynsä ja rakentaa sen tutkitun tiedon pohjalle. Vaikka tulokset kohdentuvat Yhdistysverkoston ja sen toiminta-alueen kuntien väliseen kumppanuuteen, antaa opinnäytetyö myös uutta tietoa järjestöjen ja kuntien välisestä kumppanuudesta. Tieto on ainutlaatuista paitsi Yhdistysverkoston omintakeisen organisaatiotaustan tähden, myös koska se keskittyy perinteisen palvelutuotannon ulkopuolisen eli aidon kumppanuuden tarkasteluun. Lisäksi opinnäytetyö antaa arvokasta tietoa Keski-Uudellamaalla toimiville kunnille ja järjestöille kumppanuuksien pohjaksi. Opinnäytetyön tekijänä minun on helppo olla tyytyväinen työn kokonaisuuteen sillä tulos on luotettava ja monipuolisesti kumppanuuden kehittämistä tarkasteleva. Lisäksi se vastaa opinnäytetyön tavoitteita ja tilaajan toiveita.

LÄHTEET

Aaltonen, Satu & Heinonen, Jarna & Hildén, Jaana & Kovalainen, Anne 2010. Yhteistyöstä voimaa? Sosiaali- ja terveystyöryhmien yhteistyö ja verkottuminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 23/2010. Helsinki: Edita.

Alastalo, Maria & Åkerman, Maria 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvaara, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino 372-392.

Cederlöf, Petri 2010. Hyvinvointipalvelujen tuottamisen malleja kolmannella sektorilla. Teoksessa Koivisto, Nelli & Lehikoinen, Kai & Pasanen-Willberg, Riitta & Ruusuvaara, Minna & Saukkonen, Pasi & Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalvelujen kulttuuri, liikunnan ja nuorisotyön aloilla. 94-103.

Engerström, Yrjö 2006. Kaksikäinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02/2006. Kansanterveyslaitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (4. painos). Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus 24-42.

Harju, Aaro 2005a. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet (2. painos). Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy.

Harju, Aaro 2005b. Järjestön kehittäminen (2. painos). Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, SKAF ry.

Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Haveri, Arto & Pehk, Teele 2007. Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Viitattu 11.7.2011. <http://kaks.fi/tutkimus?docid=458>

Heikkala, Juha 2002. Järjestö strategia. Käsikirja elinvoimeáisen tulevaisuuden luomiseen (2.painos). Tampere: Tampere University Press.

Helander, Voitto 2001. Paikallisyhdistys lähikuvassa. Yhteydet, rakenne ja toiminta. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Tampere: Kirjapaino Öhrling.

Helander, Voitto 2002. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tukinnoista (3. painos). Saarijärvi: Gaudeamus.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita (15. painos). Helsinki: Tammi.

Hänninen, Sakari 2003. Yhdistykset uuden aloittajina. Teoksessa Hänninen, Sakari & Kangas, Anita & Siisiäinen, Martti (toim.) Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimustuloksena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy. 228-246.

Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo 2002. Luottamus modernissa maailmassa. SoPhi 60. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.

Jokivuori, Pertti 2005. Missä ja miten syntyy sosiaalinen pääoma? Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy. 7-20.

Jurvansuu, Sari 2002. Paikallisyhdistyksen menestystekijät. Tutkimus kansalaistoinnin hyvistä käytännöistä. Sarja A. Tutkimuksia 2. Kansalaistoiminta ja nuorisotyö 1/2002. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Vantaa: Nykypaino Oy.

Kananoja, Aulikki, Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri 2008. Kunnallinen sosiaalipoliikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaunismaa, Pekka 2000. Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Kopijyvä Oy. 119-143.

Kauppinen, Sari & Niskanen, Tapani 2005. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Raportteja 288. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2010. Vuosikertomus 2010.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011a. Jäsenet. Viitattu 16.9.2011.
<http://www.yhdistysverkosto.net/yhdistyksemme/jasenet/>

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011b. Esteetön asenne. Viitattu 10.10.2011.
<http://www.yhdistysverkosto.net/yhdistyksemme/toiminta/esteeton-asenne-kampanja/>

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 2011c. Ryhmäkeskustelu 26.4.2011.

Kiviniemi, Kari 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus 68-84.

Kovalainen, Anne & Österberg, Johanna 2000. Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Kopijyvä Oy. 69-92.

Kuntalaki 27§. 17.3.1995/365

KUUMA 2011. Tavoitteet. Viitattu 21.9.2011. <http://www.kuuma.fi/tavoitteet.asp>

Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri 1999. Mitä on verkostoanalyysi? Teoksessa Mattila, Mikko & Uusikylä Petri (toim.) Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostoanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus. 7-31.

Mustakangas-Mäkelä, Anne 2010. Suunnitelmista tekoihin ja toimintaan. Terveempi Pohjois-suomi hankkeen esiselvitys kunta – järjestöt yhteistyöstä. Sosiaali- ja terveyturvan keskusliitto. Viitattu 9.20.2011. http://www.stkl.fi/2010_TERPS_esiselvitys.pdf

Mustikkamäki, Nina & Viljamaa, Kimmo 2001. Verkostojen monet kasvot. Verkostoitumalla monikeskuksiseen ja tasapainoiseen aluerakentamiseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mustonen, Outi 2009. Kuka vaikuttaa –kumppanuudesta hyvinvointia Keski-Uudellamaalla 2008-2009. Loppuraportti. Viitattu 21.9.2011. http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/kukavaikuttaa_loppuraportti.pdf

Mäkelä, Pekka & Ruokonen, Floora 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy. 21-44.

Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC . Helsinki: Tammi.

Möttönen, Sakari 2002. Kunnat, järjestöt ja paikalliset verkostot. Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS- kustannus. 112-135.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nenonen, Kari 2011. Suomen Kuntaliitto. Kohtaavatko julkisen vallan strategiat-syntykö uusia yhteistyötapoja? Järjestöjohdon sosiaali- ja terveystalitiikan kehittämiskofoorumi 8.3.2011. Viitattu 9.10.2011.

http://www.stkl.fi/2011_jarjestojohto_Nenonen.pdf

Paju, Marju 2010. Tuotteistaminen kolmannella sektorilla. Teoksessa Koivisto, Nelli & Lehikoinen, Kai & Pasanen-Willberg, Riitta & Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi & Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalvelujen kulttuuri, liikunnan ja nuorisotyön aloilla. 139-149.

Palonen, Tuire & Lehtinen, Erno 2005. Yhdessä osaaminen sosiaalisen pääoman muotona. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy. 170-195.

Peltosalmi, Juha, Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta 2010. Järjestöbarometri 2010. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Viitattu 28.9.2011.
http://www.stkl.fi/2010_JB.pdf

Pornainen – Mustijoen perusturva 2011. Viitattu 16.9.2011.
<http://www.pornainen.fi/mopo-hanke/mustijoen-perusturva/>

RAY 2011a. RAY:n avustusstrategia 2012-2015. Tiedote 8.3.2011. Avustusstrategiaseminaarin aineisto.

RAY 2011b. RAY:n avustusstrategian 2012-2015 toimeenpanosuunnitelma – vuosi 2012. Avustusstrategiaseminaarin 8.3.2011 aineisto.

RAY 2011c. Avustusstrategia 2012-2015. Painettu esite. Suomen Graafiset palvelut Oy.

Repo, Tinja 2010. Yhteistyö kunnan kanssa. Teoksessa Koivisto, Nelli & Lehikoinen, Kai & Pasanen-Willberg, Riitta & Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi & Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalvelujen kulttuuri, liikunnan ja nuorisotyön aloilla. 117-118.

Ruusuvirta, Minna 2010. Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalan kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. Viitattu 12.8.2011. http://kolmaslahde.fi/images/stories/kunnat_ja_kolmassektori_2010.pdf

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2009. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus (2. painos). Tampere: Vastapaino 22-56.

Salo, Petri 1999. Verkostot ja organisaation oppiminen – Analyysi kouluorganisaation sosiaalisesta rakenteesta. Teoksessa Mattila, Mikko & Uusikylä Petri (toim.) Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus. 220-236.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Viitattu 10.10.2011. <http://pre20090115.stm.fi/hl1212563842632/passthru.pdf>

Siisiäinen, Martti 2005. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kehityssuuntia Suomessa. Teoksessa Leppänen, Airi (toim.) Kansalaisyhteiskunta liikkeessä yli rajojen. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt lähialueyhteistyössä. Helsinki: Palmenia –kustannus. 244-251.

Sinervo, Timo & Elovainio, Marko & Pekkarinen, Laura & Heponiemi, Tarja 2005. Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy. 133-146.

Sjöblom, Stefan 2006. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) 2006. Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Gaudeamus. Tampere: Tammer-Paino Oy 71-86.

Sosiaalihuoltoasetus 29.6.1983/607. Viitattu 18.9.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830607>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestöt sosiaali- ja terveysministeriön kumppaneina. Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:05. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vainio, Harri 2006. Sosiaaliset innovaatiot ja sektoritutkimus. Pääkirjoitus Tieteessä tapahtuu 5/2006. Viitattu 24.7.2011.
<http://www.tieteessatapahtuu.fi/0506/Vainio0506.pdf>

Valtonen, Anu 2009. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus (2. painos). Tampere: Vastapaino. 223-241.

Veikkolainen, Arsi 2011. Kumppanuussopimukset hyvinvointipalveluiden hankinnassa -luento. 15.4.2011 Nuorisotyöpäivät, Mikkeli.

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelu:

- ▶ Nykytilanne
 - ▶ Millaisena toimijana kunta näkee Yhdistysverkoston
 - ▶ Nykyisen yhteistyön taso ja määrä
 - ▶ Nykyisen tilanteen tärkeys kunnalle
 - ▶ Muut verkostot ja vastaavuudet alueella
 - ▶ Tiedonkulku
 - ▶ Miten toteutunut tähän asti, kehitettävää?

- ▶ Tulevaisuuden näkymät (mahdollisuudet)
 - ▶ Kunnan käsitys/ määritelmä kumppanuudesta
 - ▶ Kunnan intressit kumppanuuteen
 - ▶ Kunnan mahdollisuudet/halu kehittää yhteistyötä
 - ▶ Konkreettisia toimintoja
 - ▶ Asioiden eteenpäin viemisaikajänne
 - ▶ Yli kuntarajojen? Yhteistyön mittasuhteet?
 - ▶ Miten yhdistysverkosto sopii kuntastrategiaan? Mahdollisuus, haaste?
 - ▶ Yhdistysverkoston tärkeys kunnan toiminnassa
 - ▶ Missä asioissa kumppanuus voisi toimia?

- ▶ Tulevaisuuden haasteet
 - ▶ Kunnan kannalta keskeiset kulmakivet kumppanuudessa
 - ▶ Kunnan näkökulma hyvään toimintatapaan
 - ▶ Kunnan vaatimukset ja oletukset kumppanuuden edistämisessä
 - ▶ Mitä kunta voi tarjota yhdistysverkostolle?

- ▶ Yhdistysverkoston vahvuudet ja heikkoudet

- ▶ Tulevaisuuden visio parhaimmillaan

- ▶ Yleispalautetta

LIITE 2



Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry

Hei!

22.2.2011

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry haluaa kehittää kumppanuussuhteitaan toiminta-alueensa kuntien kanssa. Mahdollisimman laadukkaan ja kaikkia osapuolia miellyttävän lopputuloksen saamiseksi tutkimme kumppanuussuhteiden nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tämä työ toteutetaan Yhdistysverkostossa oppilastyönä, jonka toteutuminen edellyttäisi pientä panostusta myös kuntanne puolelta. Lopputulos hyödyttää myös kuntia.

Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogiopiskelija Hanna Falck tekee Yhdistysverkostolle opinnäytetyötään. Aiheena opinnäytetyössä on Yhdistysverkoston ja sen toimialueen kuntien (KUUMA –kunnat) nykyisen kumppanuuden kartoittaminen ja tulevaisuuden kuvien visiointi. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Yhdistysverkostolle tietoa siitä, miten kumppanuutta kuntien kanssa voitaisiin syventää. Saatavien tulosten pohjalta Yhdistysverkosto kehittää toimintaansa ja pyrkii yhä laadukkaampaan yhteistyöhön kuntien kanssa.

Opinnäytetyön aineistoa kerätään keskustelu tyyppisten teemahaastattelujen muodossa maaliskuun aikana. Haastateltaviksi olisi tarkoitus saada jokaisen KUUMA -kunnan sosiaali- ja terveystoimenjohtaja tai vastaava. Haastattelut toteutetaan ”kasvotusten”, noin 1-2 tunnin mittaisina mahdollisuuksien mukaan. Haastateltavalle toimitetaan haastattelun sisällön teemat etukäteen tutustuttavaksi.

Opinnäytetyön tulokset hyödyttävät myös kuntia, sillä ne antavat puolueetonta arviointia nykytilanteesta sekä näkökulmia yhteistyön kehityssuunnille kuntien ja Yhdistysverkoston näkökulmasta. Opinnäytetyön tulokset ovat yleistettävissä myös muuhun kunnassa toteutettavaan kumppanuuteen kansalaistoimijoiden kanssa. Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2011.

Hanna Falck ottaa yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi puhelimitse viikolla 9.

Haastattelussa käsiteltävät teemat ovat viestin liitteenä.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry on KUUMA -kuntien alueen sosiaali- ja terveysalalla toimivien järjestöjen sateenkaarijärjestö, joka toiminnallaan edistää jäsenyhdistystensä toimintamahdollisuuksia. Tällä hetkellä Yhdistysverkostossa on mukana 22 jäsenyhdistystä. Yhdistysverkoston toimintaa tukee Raha-automaatti yhdistys.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry on alueella merkittävä toimija sen jäsenmäärän ja paikallisella tasolla ainutlaatuisen toimintansa tähden. Yhdistysverkosto kasvattaa jatkuvasti jäsenmääriään ja pysyy ajanhermolla paikallisten yhdistysasioiden asiantuntijana.

Ystävällisin terveisin,
Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Mika Väisänen, toiminnanjohtaja

Hanna Falck, yhteisöpedagogiopiskelija

mika.vaisanen@yhdistysverkosto.net

hanna.falck@humak.edu

045 *** *****

0400 *** ***