

Henna Koskelainen

**HYVINKÄÄN KAUPUNGIN JA  
HYVINKÄÄLÄISTEN SOTE-YHDISTYSTEN  
VÄLISEN YHTEISTYÖN NYKYTILANNE JA  
TULEVAISUUS**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Henna Koskelainen: Hyvinkään kaupungin ja hyvinkääläisten sote-yhdistysten yhteistyön nykytilanne ja tulevaisuus

Pro gradu -tutkielma, 87 sivua, 1 liite

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtaminen

Toukokuu 2022

---

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Hyvinkään kaupungin ja hyvinkääläisten sote-yhdistysten yhteistyön kehitystä, nykyistä tilannetta ja tulevaisuutta. Tutkimuksen kohteena ovat sote-yhdistysten ja kaupungin näkemykset siitä, millaiseksi kyseisten toimijoiden välinen yhteistyö koetaan. Tutkimus on ajankohtainen, sillä Hyvinkään kaupungin sote-palvelut siirtyivät 1.1.2019 Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymälle ja kaupunkiorganisaatio muuttui merkittävästi. Sote-palveluiden siirron myötä kaupungin henkilöstöä ja resursseja siirtyi sote -kuntayhtymälle. Tilalle muodostui hyvinvointipalvelut tekemään kaupungin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös sote-uudistus ja sen vaikutus tulevaisuuden yhteistyöhön.

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä hahmottamaan ajankohtaista tilannetta muuttuneessa toimintaympäristössä. Tutkimusongelman lähtökohtana on tarkastella, mitä haasteita ja uusia mahdollisuuksia Hyvinkään kaupunki ja sote-yhdistykset ovat kohdanneet uudistuneessa yhteistyössään. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää kaupungin ja sote-yhdistysten odotuksia ja edellytyksiä yhteistyöltä tulevaisuudessa. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineiston muodostaa kahdeksan haastattelua, jotka toteutettiin teemahaastatteluina ja haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Haastattelut koostuvat yksilö- ja ryhmähaastatteluista.

Keskeisimpänä tutkimustuloksena voidaan todeta, että kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyö koetaan Hyvinkäällä suhteellisen hyväksi ja toimivaksi, vaikka haasteitakin on havaittavissa. Kohdatut haasteet koskevat yhteistyön eri osa-alueita. Erityisenä haasteena nähdään kaupungin taloudellisten resurssien rajallisuus hyvinvointipalveluissa, mikä heijastuu sote-yhdistysten taloudelliseen tukemiseen. Toimintaympäristön muutoksen jälkeen kaupunki ei ole pystynyt vastaamaan kaikkiin sote-yhdistysten odotuksiin. Sote-yhdistykset kuitenkin kokevat, että kaupungin hyvinvointipalvelut tukevat heitä monipuolisesti ja vuorovaikutus kaupungin kanssa toimii hyvin. Yhteistyön tulisi tulevaisuudessa olla sekä kaupungin että sote-yhdistysten näkökulmasta suunnitelmallisempaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sote-yhdistykset ja kaupunki toivovat tulevaisuudessa entistä monipuolisempaa sekä tiiviimpää yhteistyötä. Hyvinkään kaupungin, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen sekä sote-yhdistysten tulisi löytää oikeanlaiset ja sopivat yhteistyön muodot, jotta yhteistyötä pystytään kehittämään toivottuun suuntaan. Tutkimus antaa jatkotutkimusperusteita kaupungin, sote-yhdistysten ja hyvinvointialueen välisen yhteistyön tutkimiseen, mikä tulee erityisen ajankohtaiseksi aiheeksi vuoden 2023 jälkeen.

Avainsanat: tapaustutkimus, Hyvinkään kaupunki, julkinen sektori, kolmas sektori, sote-yhdistys, yhteistyö, verkostot

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisälllys

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Johdatusta tutkittavaan ilmiöön - sote-yhdistykset ja kunnat kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjinä .....	1
1.2	Tutkimustehtävä.....	4
1.3	Tutkimuksen tausta .....	5
1.4	Tutkimuskohteena Hyvinkään kaupunki ja hyvinkääläiset sote-yhdistykset.....	8
2	TEOREETTINEN NÄKÖKULMA KUNNAN JA SOTE-YHDISTYSTEN VÄLISEEN YHTEISTYÖHÖN .....	10
2.1	Yhdistykset kansalaisyhteiskunnassa.....	10
2.1.1	Yhdistystoiminta Suomessa .....	10
2.1.2	Sote-yhdistysten toiminta ja tavoitteet.....	12
2.1.3	Vapaaehtoistyön merkitys ja arvo.....	17
2.1.4	Kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja toimintaympäristö.....	18
2.2	Kunnan ja kolmannen sektorin kohtaaminen.....	20
2.2.1	Kunnan tulee edistää asukkaidensa hyvinvointia.....	20
2.2.2	Kolmannen sektorin rooli hyvinvointiyhteiskunnassamme .....	22
2.2.3	Kunnan ja kolmannen sektorin välinen suhde .....	26
2.2.4	Yhdistysten intressien ajaminen suhteessa kuntaan .....	28
3	JULKISEN HALLINNON KEHITYKSEN VAIKUTUS KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN VÄLISEEN YHTEISTYÖHÖN.....	32
3.1	Siirtyminen hallinnosta verkostohallintaan.....	32
3.2	Verkostohallinnan ja verkostojen monet ulottuvuudet yli sektorirajojen .....	37
3.2.1	Verkostojen muodostuminen ja niiden ominaisuudet .....	38
3.2.2	Verkostomaisia piirteitä kuntien ja järjestöjen suhteissa .....	41
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT .....	45
4.1	Tapaustudkimus.....	45
4.2	Aineiston keruu teemahaastatteluilla .....	47
4.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	50
5	TULOKSET JA TULKINTA .....	52
5.1	Yhteistyön nykyinen tilanne ja tavoitteet yhteistyön taustalla.....	52
5.2	Toimintaympäristön muutokset ja yhteistyön haasteita.....	56
5.3	Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys verkostoyhteistyössä.....	60
5.4	Tukemisen eri muodot osana yhteistyötä.....	63
5.5	Roolit ja merkitykset toimijoille .....	67
5.6	Yhteistyöhön liittyviä toiveita ja kehityskohteita tulevaisuuteen .....	69

6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
6.1 Yhteenveto keskeisistä tuloksista.....	72
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimustarpeet .....	77
LÄHTEET: .....	80
LIITE 1 .....	88

## KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Sosiaali- ja terveystieteiden tehtäväalueita .....	16
Kuvio 2. Analyysin tuloksena syntyneet pääluokat.....	52
Taulukko 1. Hierarkkiset, markkinaperusteiset ja verkostomaiset suhteet kunnan ja järjestön välillä .....	30
Taulukko 2. Toimijoiden välisten suhteiden jatkumo verkostoissa.....	43
Taulukko 3. Haastattelut eriteltyinä taulukkoon.....	49

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatusta tutkittavaan ilmiöön - sote-yhdistykset ja kunnat kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjinä

Suomessa sosiaali- ja terveysyhdistykset ovat toimineet vuosikymmenien ajan hyvinvoinnin rakentajina. Sote-yhdistykset ovat merkittävä osa yhteiskuntaa ja tärkeitä kansanterveyden ylläpitäjiä, sillä ne täydentävät julkista ja yksityistä sektoria kansalaisten hyvinvoinnin turvaamisessa. Sote-yhdistykset syntyvät aktiivisten kansalaisten aloitteesta ja niiden keskeisimpiä tehtäväalueita ovat vertaistoiminnan sekä vapaaehtoistoiminnan mahdollistaminen, jäsenistön edunvalvonta, hyvinvointipalveluiden tuottaminen, asiantuntijuus eli tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä kansainvälinen toiminta- ja yhteistyö. (Dufva 2003, 17.) Lisäksi yksi keskeinen tehtävä on vaikuttaa yhteiskunnan kehityssuuntiin ja välittää jäsenistön tarpeita päätöksentekoon. Tämä vaikuttamistoiminta asettuu eri tavalla paikallistoiminnassa, alueellisessa toiminnassa sekä valtakunnallisessa toiminnassa (Vuorinen ym. 2005, 50). Sote-yhdistysten syntymiseen on vaikuttanut yhteiskunnallinen tilanne ja yhdistyksiä on perustettu, jotta voidaan vastata yhteiskunnan sen hetkisiin ajankohtaisiin asioihin. Yhdistykset voivat syntyä täydentämään ja vahvistamaan julkista ja yksityistä sektoria tai kritiikkinä ja vastavoimana julkisen sektorin tavoille toimia tai olla tekemättä jotain tärkeäksi koettua asiaa. (Kauppinen & Niskanen 2005, 36.)

Sote-yhdistyksillä on erilaisia toimintaympäristöjä, sillä ne ovat jakautuneet alueellisesti ja valtakunnallisesti. Näiden koko maassa vaikuttavien järjestöjen rinnalla toimii runsas määrä pienempiä yhdistyksiä, jotka toimivat tietyssä kunnassa tai erityisesti tietyssä kaupunginosassa. Suomalainen järjestökenttä on siis kaksi- tai kolmiportainen ja paikallisyhdistykset voivat toimia yhden tai useamman kunnan alueella. Suurin osa paikallisyhdistyksistä kuuluu valtakunnallisiin keskusliittoihin, jotka tukevat myös paikallisyhdistyksiä. Paikallisyhdistykset toimivat pienellä alueella tarjoten muun muassa vertaistukitoimintaa. (Kauppinen & Niskanen 2005, 37.) Paikallisyhdistysten ja kuntien vuorovaikutus on alan tutkimuksessa havaittu erittäin tiiviiksi, monipuoliseksi ja läheiseksi. Kuitenkin jokainen kunnassa toimiva paikallisyhdistys voi kokea kunnan roolin eri tavoin ja siihen vaikuttavat esimerkiksi yhdistyksen koko ja toiminnan laajuus. Osalla yhdistyksistä voi olla tiiviit suhteet kuntaan, paljon yhteistyötä ja taloudellista avustusta, kun taas joillain yhdistyksillä ei välttämättä ole paljoakaan yhteistyötä kuntien kanssa. (Helander 2001, 33.)

Kunnat vaikuttavat merkittävästi ihmisten arkipäivään sekä yritysten ja järjestöjen toimintaan. Kunta on siis kansalaisten hyvinvoinnin keskeinen takaaja, mikä on merkityksellinen tehtävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulmasta. Kuntaorganisaatio on kiinteä osa alueyhteisöä, johon kuuluu muita paikallisia toimijoita, kuten kuntalaiset, järjestöt, yritykset ja valtion paikallis- ja aluehallinto. Nämä kuntayhteisön eri tasot ovat kytkeytyneet monin sidoksin toisiinsa. (Haveri & Anttiroiko 2009, 193–195.) Kunnilla ja sote-yhdistyksillä on yhteinen tavoite eli kansalaisten hyvinvoinnin turvaaminen ja sen edistäminen. Jatkossa tätä tavoittelevat myös hyvinvointialueet. Kuntalain (410/2015) ensimmäisen pykälän mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Puhuttaessa hyvinvoinnin tuottamisesta kuntalaisille, sote-yhdistysten merkitys korostuu. Sote-yhdistykset ovat kunnille tärkeitä, sillä ne auttavat kuntaa kuntalaisten hyvinvoinnin tukemisessa. Järjestötoiminta luo alueelle hyvinvointia, elinvoimaa, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Paikallisten sote-yhdistysten yleisimmät yhteistyökumppanit ovat kunnat ja yhdistysten omat valtakunnalliset järjestöt. Kunnista haetaan usein rahoitusta toimintaan, mutta yhteistyöllä on myös monia muita eri muotoja. (Vuorinen ym. 2005, 58–60.) Paikallinen yhteistyö kompensoi usein resurssipulmia ja on tärkeää, että sote-yhdistykset yhdistävät voimia kunnan kanssa, sillä kunnalla on sote-yhdistysten yhteistyötahona keskeinen rooli. Kuntien ja sote-yhdistysten yhteistyöllä aikaansaadut tulokset toimivat parhaimpina yhteistyön jatkon kannustajina. Yhteistyön tulisi jatkuakseen tuottaa jotain lisäarvoa suhteessa yksin tekemiseen. (Laamanen, Ala-Kauhaluoma & Nouko-Juvonen 2002, 57.)

Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon myös valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto ja pelastustoimea koskeva uudistus (myöhemmin sote-uudistus) sekä sen vaikutus sote-yhdistyksiin. Valtioneuvoston mukaan sote-uudistus vaikuttaa järjestöjen toimintaan, sillä toimintaympäristön muutoksen myötä järjestöjen tulisi rakentaa uutta yhteistyötä kuntien lisäksi myös hyvinvointialueiden kanssa. Valtioneuvosto raportoi, että vuonna 2021 sosiaali- ja terveystalouden järjestöille painotettiin järjestöjen yhteistyön vahvistamista julkisen ja yksityisen sektorin kanssa. Kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen täytyy tulevaisuudessakin turvata ja siinä järjestöillä on merkittävä rooli. Uusissa rakenteissa tulisi huomioida sote-järjestöjen rooli, vaikka

hyvinvointialueiden toimintaympäristöt eivät ole kaikkialla samanlaisia. Uudistus on eri hyvinvointialueilla toimiville sote-järjestöille erilainen. Yhteistyörakenteet ja erilaiset prosessit tulisi hyvinvointialueilla suunnitella tarkasti, jotta järjestöt pääsevät osaksi hyvinvointialueiden kokonaisuutta. Haasteita voivat tuottaa erityisesti avustusten myöntäminen, sillä kunnissa on erilaisia kriteerejä avustuksille. Hyvinvointialue voi päättää sen, myöntääkö se avustuksia sote-yhdistyksille vai jääkö se kuntien tehtäväksi. (Valtioneuvosto 2022.)

Kuntien ja sote-yhdistysten välisestä yhteistyöstä on tehty viime vuosina tutkimuksia, sillä sosiaali- ja terveysalan toiminta on ollut suuressa muutoksessa. Olosuhteet ja tarpeet elävät myös jatkuvasti, sillä esimerkiksi Covid-19-pandemia ja väestön ikääntyminen ovat vaikuttaneet sosiaali- ja terveysalalla merkittävästi. Parin vuoden sisällä on tehty useita opinnäytteitä tapaustutkimuksina tietyn alueen kaupunkien ja niiden sote-yhdistysten välisistä suhteista. Tutkimuksissa on korostunut muuttunut toimintaympäristö ja tuleva sote-uudistus. Myös yhdistysten roolia tulevaisuuden hyvinvointialueilla on pohdittu. Tutkimuksen ajankohtaisuutta tukee se, että sote-uudistus on käynnissä ja hyvinvointialueet ovat jo valinneet aluevaaleissa aluevaltuutettunsa. Tutkimus on nyt hyödyllinen, jotta hahmotetaan, millainen kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyön tilanne on tällä hetkellä ja millaiseksi se voi muodostua tulevien vuosien aikana. Yhteistyön kehittämisessä huomioidaan myös Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän (myöhemmin Keusote) ja jatkossa Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen rooli. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään sote-yhdistysten ja kaupungin merkitystä toisilleen sekä selkiyttämään yhdyspintoja ja resursseihin, lainsäädäntöön ja tarpeisiin perustuvia vastuita. Tutkimuksesta on hyötyä kaupungille ja sote-yhdistyksille, sillä toimijoiden näkemysten perusteella voidaan yhteistyötä ryhtyä kehittämään. Tämän lisäksi tutkimuksesta voi hyötyä Keski-Uudenmaan hyvinvointialue.

Tutkimusraportin ensimmäinen luku on johdantoa aiheeseen, jotta lukija saa käsityksen tutkimuksen aiheesta ja kokonaisuudesta. Johdanto sisältää tutkimuskysymykset, tutkimuskohteen sekä tutkimuksen taustan. Toinen luku käsittelee teoreettista näkökulmaa kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyöhön. Asiaa avataan ensin yhdistysten ja kansalaisyhteiskunnan käsitteiden ja toiminnan kautta, jonka jälkeen syvennytään yhteistyöhön sekä kunnan ja järjestöjen väliseen suhteeseen. Kolmannessa luvussa keskitytään hallinnollisiin muutoksiin ja siihen, kuinka julkisella sektorilla on siirrytty hallinnosta verkostohallintaan. Myös verkostojen monia ulottuvuuksia käsitellään kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa perehdytään tapaustutkimukseen ilmiönä sekä esitellään

tutkimusmenetelmät eli aineistonkeruutapa ja analyysimenetelmä sekä tutkimuksen toteutus. Viidennessä luvussa perehdytään tutkimuksen analyysin tuloksiin ja tulkitaan niitä. Kuudes luku pitää sisällään tutkimuksen johtopäätökset, pohdintaa ja jatkotutkimustarpeet.

## 1.2 Tutkimustehtävä

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuskohteena on Hyvinkään kaupunki ja kaupungissa toimivat sote-yhdistykset. Kaupunki on alusta ja paikka, jossa erilaiset paikalliset sote-yhdistykset toimivat. Avustuksilla ja tilojen tarjoamisella kaupunki pystyy ensisijaisesti tukemaan yhdistysten toimintaa, mutta voisiko tukemisen keinoja olla muitakin? Mitä sote-yhdistykset toivovat kaupungilta, ja mitä kaupunki pystyy heille tarjoamaan? Miten nykyisessä yhteiskunnassa kaupunki ja sote-yhdistykset pystyvät tekemään yhteistyötä? Millaista yhteistyö on nyt ja millaista sen haluttaisiin olevan tai millaista sen pitäisi olla tulevaisuudessa? Kaupunki haluaisi tarjota sote-yhdistyksille enemmän, mutta tällä hetkellä rajalliset resurssit tulevat vastaan. Sote-yhdistysten tekemä työ on erittäin arvokasta euroissa mitattuna, ja sitä olisi tärkeää korostaa. Puhuttaessa kunnasta ja sote-yhdistyksestä, voidaan todeta, että toimijat tarvitsevat usein toisiaan, sillä kunnan vireä järjestökenttä tuottaa kuntalaisille hyvinvointia. Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten toimintaympäristön muutoksella tarkoitetaan tilannetta, kun kaupungin sote-palvelut siirtyivät sote -kuntayhtymälle ja Hyvinkään kaupunki muuttui organisaationa.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä haasteita ja uusia mahdollisuuksia Hyvinkään kaupunki ja sote-yhdistykset ovat kohdanneet yhteistyössään muuttuneessa toimintaympäristössä?
- Mitkä ovat Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten odotukset ja edellytykset yhteistyöltä tulevaisuudessa?

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä on kaksi ja kumpikin kysymys toimii pääkysymyksenä. Kahden tutkimuskysymyksen avulla voidaan saada vastauksia monipuolisesti Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten välisestä yhteistyöstä. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on tarkastella yhteistyön kehitystä ja erityisesti sitä, millaisia haasteita tai uusia mahdollisuuksia toimintaympäristön muuttuessa on havaittu. Tämän lisäksi tarkastellaan tulevaisuuden toiveita, odotuksia ja edellytyksiä, sillä yhteistyö voi muuttua vielä lisää jatkossa, kun hyvinvointialueet aloittavat toimintansa. Tutkimuskysymysten avulla saadaan siis tietoa menneistä vuosista, nykyhetkestä sekä tulevaisuudesta. Tutkimuskysymykset keskittyvät Hyvinkään kaupungin ja sote-

yhdistysten yhteistyöhön. Yhteistyö on tutkimuksen läpileikkaava teema, eikä sille ole asetettu tiukkoja kriteereitä. Yhteistyössä on kyse siitä, että toimijoilla on yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, jotka pyritään yhdessä saavuttamaan. Se on myös vapaaehtoista, kun kyseessä ovat kaupunki ja sote-yhdistykset. Yhteistyön tiiviys vaihtelee sen mukaan, mikä on sote-yhdistyksen rooli, koko, toimintakenttä, tahtotila ja oma aktiivisuus. Yhteistyölle ei ole määritelty yhtä oikeaa toimintamallia, vaan yhteistyö voi olla eritasoista ja toimintatavat erilaisia.

Kaupungin lisäksi tutkimuskohteena ovat sote-yhdistykset, jotka toimivat terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin alueella. Niiden tarkoituksena on usein erityisryhmän, jäsenistön ja kansalaisten hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen. Yleiskielessä käytetään usein järjestö-käsitettä, vaikka toimijat ovat täsmällisemmin määriteltynä yhdistyksiä. *Järjestöllä* viitataan usein kolmannen sektorin toimijoihin, kuten rekisteröityneisiin yhdistyksiin ja säätiöihin ja *yhdistys* on hallinnollinen termi. *Järjestöillä* viitataan yhdistysten lisäksi säätiöihin, joita ei tässä tutkimuksessa otetaan huomioon. (Karttunen, Kettunen & Piirainen 2013, 21.) Järjestöjä ja rekisteröityjä yhdistyksiä ohjaa kuitenkin yhdistyslaki. Yksi näkökulma käsitteisiin on myös se, että sote-järjestöt toimivat valtakunnallisesti tai ainakin alueellisesti ja sote-yhdistykset ovat paikallisia toimijoita. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin sote-yhdistystä ja sote-järjestöä toistensa synonyymeinä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä käytetään myös termejä yhdistys ja järjestö kuvaamaan samaa asiaa.

### **1.3 Tutkimuksen tausta**

Hyvinkään kaupunki ja hyvinkääläiset sote-yhdistykset ovat uudessa tilanteessa, sillä 1.1.2019 kaupungin sosiaali- ja terveystalvet siirtyivät Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymälle. Keusoten jäsenkuntia ovat Hyvinkään lisäksi Järvenpää, Nurmijärvi, Tuusula, Mäntsälä ja Pornainen. Keusoten tehtävänä on vastata jäsenkuntien sote-palveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta. Jäsenkunnissa on asukkaita yhteensä noin 200 000. (Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymä 2022.) Sote-palveluiden siirryttyä pois Hyvinkään kaupungilta, sote-yhdistykset jäivät ikään kuin välimaastoon. Keusote tosin tekee yhteistyötä sote-yhdistysten kanssa, mutta esimerkiksi rahalliset avustukset ja toimintatilat yhdistysten tulisi hakea kunnilta, joilla ei ole välttämättä varattuna määrärahoja talousarviossa sote-yhdistysten taloudelliselle tukemiselle. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen tulevat muodostamaan samat kunnat, jotka ovat osana nykyistä Keusotea. Toimintaympäristön muutoksen myötä järjestöjen

tulisi kehittää uudenlaista yhteistyötä kuntien ja hyvinvointialueiden kanssa. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue ottaa tämän huomioon järjestöneuvottelukunnan kautta, sillä järjestöneuvottelukunnan tarkoituksena on toimia yhdyspintana järjestöjen, hyvinvointialueen ja kuntien välillä (Keski-Uudenmaan järjestöneuvottelukunta 2022).

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuoltoa sekä pelastustoimea koskeva uudistus eli sote-uudistus on käynnissä tutkimuksen teon aikaan vuosina 2021–2022. Keskeisiä lakeja, jotka vaikuttavat uudistukseen, ovat laki hyvinvointialueista (611/2021, myöhemmin hyvinvointialuelaki) ja laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta (616/2021, myöhemmin voimaantulolaki). Sote-uudistuksen voimaantulolain 4.1 §:n mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen (Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta 616/2021). Sosiaali- ja terveydenhuolto on nykyisin kuntien ja sairaanhoitopiirien vastuulla, mutta jatkossa vastuu siirtyy hyvinvointialueille. (Valtioneuvosto 2022.)

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma on linjannut sote-uudistuksen keskeiset tavoitteet, joita ovat hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, laadukkaiden sote-palveluiden turvaaminen kaikille suomalaisille, palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen, ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaaminen, yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin vastaaminen sekä kustannusten kasvun hillitseminen. Sote-uudistus tehdään, jotta palvelut ovat yhteensovitettuja, hoitoketjut sujuvia ja kaikki saavat tarpeenmukaiset palvelut oikea-aikaisesti. Tavoitteena on siirtää sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen avulla sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuutta ja tuottavuutta parannetaan. (Hallitusohjelma 2019, 153–154.)

Vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä siirtyy vuoden 2023 alussa hyvinvointialueille, joita on yhteensä 21. Hyvinkään kaupungin sote-palvelut ovat jo siirtyneet Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymälle, josta ne siirtyvät Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelle. Hyvinvointialuelain 2 §:n ja 22.1 §:n mukaan hyvinvointialueet ovat julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on itsehallinto ja

aluevaltuusto, joka vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa. Hyvinvointialuelain 7 §:ssä säädetään hyvinvointialueen järjestämistä. Hyvinvointialue vastaa sille lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta, hyvinvointialueen asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta. Hyvinvointialuelain 9.1 §:n mukaisesti hyvinvointialue voi tuottaa järjestämistä kuuluvat palvelut itse, yhteistoiminnassa muiden hyvinvointialueiden kanssa tai hankkia ne sopimukseen perustuen muilta palvelujen tuottajilta. (Laki hyvinvointialueista 611/2021.)

Sote-uudistuksen jälkeen hyvinvointialueet tuottavat palvelut pääosin julkisina palveluina. Kuntien vastuulle jää asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Sote-järjestöjen rooli on myös huomioitu sote-uudistuksessa. Yksityisen sektorin lisäksi kolmas sektori toimii täydentävänä palveluiden tuottajana. Tarkoituksena on vahvistaa järjestöjen roolia hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä pyrkiä turvaamaan järjestöjen mahdollisuus tuottaa palveluita kansalaisille. Päämääränä on vahvistaa sote-järjestöjen toiminnan edellytyksiä ja tukea järjestölähtöisen työn uudistamista ja monimuotoisuutta. (Hallitusohjelma 2019, 146–154.) Sote-järjestöjen ja kuntien toimintaympäristö tulee muuttumaan sote-uudistuksen ja hyvinvointialueiden myötä, ja eri toimijoiden roolit muotoutuvat vähitellen. Sote-järjestöt ovat tilanteessa, jossa niiden on tarkasteltava omaa rooliaan kattavasti. Rooleja voi olla monia, kuten hyvinvointi-, palvelu-, elinvoima-, osallisuus, vapaaehtois- ja vertaistukirooli. Sote-uudistuksen myötä voi mahdollisesti syntyä uusia rooleja sote-järjestöille.

Yhteistyö ja kumppanuus kuntien kanssa on monelle sote-yhdistykselle erittäin tärkeää, sillä kuntien antamat toiminta-avustukset auttavat pitämään toimintaa yllä. Sote-yhdistyksille tehdystä kyselystä selviää, että 38 prosenttia yhdistyksistä on tyytyväisiä yhteistyöhön kunnan kanssa, mikä on seitsemän prosenttia vähemmän kuin edellisinä vuosina. Joka neljäs sote-yhdistys on huolissaan yhteistyöstä kunnan kanssa eli tilanne on valtakunnallinen. Monen sote-yhdistyksen toiminnan ehto ovat maksuttomat tai edulliset kunnan tarjoamat tilat ja kyselyn mukaan 55 prosenttia toimii kunnan tiloissa. (Peltosalmi ym. 2020, 57–63.)

Sote-uudistuksen myötä julkiset sosiaali- ja terveystalvet siirtyvät hyvinvointialueille ja kunnille jää tärkeä hyvinvointia ja terveyttä edistävä toiminta (myöhemmin yhteistyö). Sote-uudistuksen

valmistelun yhteydessä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) antoi hyte-linjauksia, joista yksi oli se, että THL kiinnittää huomiota useisiin riskeihin. Suunnitellussa sote-uudistuksessa näitä riskejä olivat muun muassa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sisällön tulkinnanvaraisuus, vastuunjaon epäselvyys, osaamisen riittävyys organisaatiomuutosten jälkeen ja rajapinnassa olevan yhteistyön sujuminen. Toimivat yhteistyörakenteet voivat hajota, kun sote-palvelut siirtyvät kunnilta pois. Kuitenkin positiivisena kääntöpuolena nähtiin se, että uudistus luo mahdollisuuksia rakentaa tehokkaita toimintatapoja ja rakenteita. (Niemelä 2019, 58–60.) Näitä uusia rakenteita ja toimintatapoja uudet hyvinvointialueet pääsevät luomaan kuntien ja alueen sote-yhdistysten kanssa.

## **1.4 Tutkimuskohteena Hyvinkään kaupunki ja hyvinkääläiset sote-yhdistykset**

Hyvinkää on aktiivinen yhdistyskaupunki, sillä kaupungissa toimii arviolta 125 liikuntaseuraa, 53 kulttuuriyhdistystä ja 10 nuorisoyhdistystä. On arvioitu, että sote-yhdistyksiä on noin 80, joista noin puolet ovat aktiivisia. Hyvinkään kaupunki on toteuttanut vuonna 2020 sote-yhdistyskyselyn, jonka avulla saatiin tietoa kaupungin sote-yhdistysten toimintakentästä. Lisäksi kaupunki on tehnyt Hyvinkään kaupungin tuottamien hyvinvointipalveluiden mallin. Näitä dokumentteja hyödynnetään tässä tutkimuksessa, jotta saadaan tutkimukseen tarvittavat taustatiedot. Hyvinkää on 46 500 asukkaan muuttovoittoinen radanvarsikaupunki pohjoisella Uudellamaalla. (Hyvinkään kaupunki 2022.) Keusotella on vastuu Hyvinkään sosiaali- ja terveyspalveluista. Työnjako on Hyvinkäällä periaatetasolla selvä, sillä muun muassa Keusote, HUS, poliisi ja pelastuslaitos vastaavat pääasiallisesti lakisääteisestä, ikään kuin korjaavasta työstä. Sen sijaan Hyvinkään kaupunki tuottaa itse pääasiassa hyvinvointia edistäviä palveluja. Kaupunki luo mahdollisuuksia ja pyrkii tunnistamaan riskejä ajoissa. Käytännössä haastavaa on kuitenkin se, missä kulkee ehkäisyn ja korjaavan työn raja sekä mihin hyvinvoinnin niukkenevat resurssit kohdistetaan. (Hyvinkään kaupungin tuottamien hyvinvointipalveluiden malli 2020.)

Tutkimuskohteeksi valikoitui Hyvinkään kaupunki, sillä uudistunut tilanne tarvitsee tarkastelua ja kaupungissa on suhteellisen paljon aktiivisia sote-yhdistyksiä. Hyvinkään kaupungin tilannetta kuvaa hyvin se, että kulttuuriyhdistyksiä, liikuntaseuroja ja nuorisoyhdistyksiä kaupunki tukee taloudellisesti toiminta-avustuksilla. Edellä mainitut yhdistykset voivat hakea taloudellista avustusta kaupungilta ja näille yhdistyksille on määritelty vakiintuneet avustuspäärahat. Kaikki sote-

palveluiden tuottamiseen tarkoitetut määrärahat siirtyivät 1.1.2019 Keusotelle ja tällä hetkellä Hyvinkään kaupungilla ei ole varattuna määrärahoja sote-yhdistysten suoraan taloudelliseen tukemiseen. Tämän vuoksi sote-yhdistyksiä koskevaa avustussääntöä ei myöskään ole laadittu. Tämä tekee kaupungin ja sote-yhdistysten välisestä yhteistyöstä haastavaa, sillä sote-yhdistykset ovat eriarvoisessa asemassa verrattuna muihin kaupungissa toimiviin yhdistyksiin. Poikkeuksen sote-yhdistysten taloudelliseen avustamiseen tekee ulkopuoliseen testamenttirahoitukseen perustuva Eero Eskolan rahasto, mutta rahaston varat ovat loppumassa ja siitä voidaan jakaa varoja enää vain yhden kerran vuonna 2023. (Hyvinkään kaupunki 2021.) Tässä tilanteessa kaupungin toiveet ja todelliset mahdollisuudet sote-yhdistysten taloudelliseen tukemiseen eivät kohtaa. Kaupunki ja sen viranhaltijat hahmottavat sen, miten pitäisi ja kannattaisi toimia, mutta kaupungin budjetointi tulee vastaan.

Keski-Uudenmaan alueellinen hyvinvointisuunnitelma hyväksyttiin joulukuussa 2019 ja sen tavoitteet linkittyvät vahvasti myös Hyvinkään kaupungin tekemään hyvinvointityöhön. Tavoitteet otetaan huomioon hyvinvointityössä, jota kaupunki tekee omien palveluidensa puitteissa. Keusoten tavoitteita hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä ovat sähköisen omahoidon ja asiointin lisääminen, kansansairauksien ennaltaehkäisy, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä osallisuuden lisääminen. Lisäksi alueellisen hyvinvointisuunnitelman tavoitteena on, että Keusoten alueen asukkaiden sairastavuus vähenee, mielenterveysongelmien määrä vähenee, päihteiden käyttö vähenee, yksinäisyyden kokemus vähenee sekä liikunta lisääntyy vähän liikkuvien ja liikkumattomien parissa. (Hyvinkään kaupungin hyvinvointikertomus 2020, 8.)

## **2 TEOREETTINEN NÄKÖKULMA KUNNAN JA SOTE-YHDISTYSTEN VÄLISEEN YHTEISTYÖHÖN**

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa käsitellään ensin yleisesti yhdistysten toimintaa Suomessa, jonka jälkeen syvennytään sosiaali- ja terveisyhdistyksiin. Tämän lisäksi ensimmäisessä osassa avataan vapaaehtoistyön merkitystä. Merkittävä toimintaympäristö on kansalaisyhteiskunta, johon perehdytään teoreettisen viitekehyksen ensimmäisen osan lopussa. Teoreettinen viitekehys etenee teemaan, jossa käsitellään kunnan ja kolmannen sektorin kohtaamista. Mitä tehtäviä kunnalla on ja millaisia ominaisuuksia kolmannella sektorilla on? Samalla pohditaan kunnan ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä ja suhdetta.

### **2.1 Yhdistykset kansalaisyhteiskunnassa**

#### **2.1.1 Yhdistystoiminta Suomessa**

Yhdistys on Pohjoismaissa kansalaisyhteiskunnan institutionaalinen ydin (Möttönen & Niemelä 2005, 28). Yhdistys perustetaan jonkin tai joidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi, ja niillä on myös jatkuvaluontoinen yhteiskunnallinen tilaus. Ne täyttävät yhteiskunnallisia hyötyfunktioita sekä ylläpitävät yhteiskunnan kiinteyttä ja yhteisöllisyyttä. Kaikki paikallisyhdistykset tuottavat palveluja lähtökohtaisesti omalle jäsenkunnalleen. Paikallisyhdistykset tuottavat lähes yksinään ne inhimilliset voimavarat, jotka ovat kolmannen sektorin käytössä. Yhdistykset on mielletty myös keskeisiksi taloudellisiksi toimijoiksi, sillä ne ovat myös palkkatyön tuottajia ja osa alue- ja paikallistaloutta. Yhdistyksillä on poikkeuksellisen suuri merkitys Suomessa ihmisille, sillä muita osallistumisen vaihtoehtoisia väyliä on vähän. Keskeisintä yhdistyksissä on kuitenkin vapaaehtoispanos, jonka ne yhteiskunnan hyväksi tuottavat. Vapaaehtoispanos voidaan nähdä yleisenä yhteiskuntahyötynä, jonka kansalaiset pääasiassa juuri järjestöjen kautta antavat korvauksetta yhteiskunnan hyväksi. (Helander 2001, 7–9.) Kunnat ovat merkittäviä yhdistystoiminnan mahdollistajia, ja vuosituhannen taitteessa kunnan avustus oli kaikkein tärkein tulonlähde joka viidennelle yhdistykselle (Helander ja Pikkala 1999, 43).

Yksilöt liittyvät yhdistystoimintaan henkilökohtaisten intressien vuoksi. Henkilökohtaisia intressejä voivat olla esimerkiksi tiedonsaanti omasta sairaudesta, muiden samassa tilanteessa olevien ihmisten tapaaminen, osallistuminen mielenkiintoiseksi kokemaansa toimintaan tai tärkeän asian ajaminen. Jokaisen yleishyödyllisen yhdistyksen toiminnan tarkoituksena on edistää yksilöiden etuja ja intressejä kollektiivisen toiminnan kautta, ja siksi yhdistystoiminta on aina yhteiskunnallista toimintaa. (Ilvonen & Fields 2005, 7.)

Suomessa toimii tällä hetkellä 107 898 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2021). Yhdistyslain 1.1 §:n mukaan yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten ja tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. Yhdistyslain 5 §:ssä säädetään yhdistyksen taloudellisesta toiminnasta. Lain mukaan aatteellinen yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. (Yhdistyslaki 1989/503.) Lähtökohtaisesti yhdistykset eivät tavoittele taloudellista voittoa, mutta elinkeinon harjoittaminen on mahdollista, jos yhdistyksen säännöissä on siitä sovittu. Yhdistykset ovat itsehallinnollisia ja yksityisiä sekä valtiosta riippumattomia. Yhdistyksen voi perustaa vähintään kolme jäseneksi aikovaa, joita voivat olla yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö. Yhdistyksen perustamisesta tehdään perustamiskirja ja yhdistys merkitään Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. (Tilastokeskus 2022.)

Yhdistystoimintaan liittyvä oleellinen käsite on aatteellisuus. Toiminnan tarkoituksena on muu kuin taloudellisen voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen toimintaan osallistuville. (Särkelä 2016, 37.) Lisäksi yhdistystoimintaan liittyy vahvasti yleishyödyllisyyden käsite, jonka yleisiä periaatteellisia tunnuspiirteitä ovat toiminnan yhteisvastuullisuus ja universaali luonne sekä järjestöjen sääntöjen määrittämä toiminnan tarkoitus (Narikka 2008, 159–162). Yhdistyksillä on myös tavoitteita, jotka ilmaisevat jotakin niiden olemassaolon oikeutuksesta. Tavoitteet sekä toiminta-ajatus sisältyvät yhdistysten sääntöihin. (Helander 2004, 26.)

Yhdistystoiminnan tarkoituksia, tehtäviä ja rooleja on määritelty useasta eri näkökulmasta. Yhteistä näkökulmille on se, että yhdistykset täyttävät konkreettisten palvelujen tuottamis-, työllistämisen- ja edunvalvontatehtävien ohella useita yhteiskunnan jatkuvuutta ja toiminnallista legitimiyyttä koskevia

tehtäviä. (Helander 2004, 30.) Siisiäinen (1996) hahmottaa yhdistyksille neljä keskeistä yhteiskunnallista funktiota: Ensinnäkin yhdistykset havainnoivat kolmannella sektorilla tapahtuvia asioita ja tuovat kansalaisyhteiskunnan ongelmat julkiseen keskusteluun ja sitä kautta mahdollisesti päätöksentekoon. Toiseksi ne kehittävät uusia ideoita, joista yhteiskunta hyötyy ja samalla paikkaavat yhteiskunnan palveluaukkoja omalla asiantuntemuksellaan ja keventävät näin julkisen sektorin taakkaa. Tämän lisäksi yhdistykset kasvattavat kansalaisia yhteiskunnallisten tehtävien toteuttamiseen. (Helander 2004, 30.)

Karttusen, Kettusen ja Piiraisen (2013, 21–22) laatimassa selvityksessä käsiteltiin yhdistysten rooleja. Eri yhdistyksillä voidaan nähdä kolme roolia, jotka poikkeavat toisistaan osittain ja samalla myös linkittyvät toisiinsa. Yhdistykset voidaan nähdä kansalaisten puolestapuhujina ja edustajina, jolloin ne toimivat yhdistävänä ja välittävänä rakenteena kansalaisten sekä julkisen sektorin välillä. Toisena roolina on toiminta, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Yhdistyksissä kansalaiset saavat mahdollisuuden työskennellä yhteisen hyvän puolesta. Kolmantena roolina tunnistetaan auttamiseen ja palvelujen tuotantoon liittyvä rooli. Palveluiden tuottamisella on pitkä historia, sillä esimerkiksi sote-järjestöt ovat olleet ensimmäisiä sosiaali- ja terveyspalveluiden tarjoajia. (Anttonen & Sipilä 1992; Isaksson 1997.)

### **2.1.2 Sote-yhdistysten toiminta ja tavoitteet**

Sote-yhdistykset ovat pääasiassa aatteellisia yhdistyksiä, joiden toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoistoimintaan. Sote-yhdistysten tavoitteena ei ole taloudellinen voitto tai taloudellisen ansion hankkiminen jäsenille, vaan terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin tuottaminen jäsenille ja laajemmalle kohderyhmälle. Aatteet ohjaavat toimintaa ja ovat toiminnan kannusteina. Sote-yhdistysten muodostuminen tietyille alueille tai kuntiin kertoo olemassa olevasta sosiaalisesta tai terveydellisestä ongelmasta. Sote-yhdistyksiä perustetaan edelleen ja ne ovat syntyneet vaiheittain vastaamaan yhteiskunnassa esiin nouseviin tarpeisiin. Toisin sanoen sote-yhdistysten toiminta on rakentunut osaksi suomalaista hyvinvoinnin infrastruktuuria. (Särkelä 2016.) Suomessa sosiaali- ja terveysjärjestöjen valtakunnallisena kattojärjestönä toimii Suomen sosiaali ja terveys ry SOSTE. Se on arvioinut, että Suomessa toimii noin 11 000 sosiaali- ja terveysalan järjestöä, joissa olisi 1,3 miljoonaa jäsentä ja toiminnassa mukana noin puoli miljoonaa vapaaehtoista. (Peltosalmi ym. 2020.)

Yhdistyskenttä, jossa sote-yhdistykset toimivat, muuttuu jatkuvasti uusien yhdistysten ja uudentyöppisten ongelmakenttien organisoituessa. Yhdistyskentällä tapahtuu sekä järjestökentän määrällistä kasvua että sisäistä eriytymistä. Yhä pienemmät ryhmät kykenevät tiedostamaan yhteiset ongelmansa ja intressinsä sekä organisoitumaan yhdessä. Sote-yhdistysten kentällä on myös jatkuvuutta ja sote-yhdistykset toimivat usein perinteisen organisaatiomallin mukaisesti. (Siisiäinen 2005, 248–249.) Sote-yhdistyksiä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Yksi näkökulma on tarkastella järjestöjä osana kansalaisyhteiskunnan toimintaa. Toiseksi järjestöjä voidaan tarkastella hyvinvointivaltion näkökulmasta ja kolmas näkökulma liittyy taloudelliseen toimintaan. (Niemelä 2019, 15.)

Sote-yhdistykset saavat taloudellista avustusta monin eri tavoin, eli ne eivät välttämättä ole riippuvaisia yhdestä tuen antajasta. Sote-yhdistykset voivat hakea avustuksia Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksesta (myöhemmin STEA), joka on sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä toimiva valtionapuviranomainen. STEA:n lisäksi sote-yhdistykset voivat hakea avustuksia kunnilta, toteuttaa varainkeruuta, hankkia lahjoituksia, järjestää palveluntuotantoa ja kerätä jäseniltä jäsenmaksua. Kunnat ovat kuitenkin monelle sote-yhdistykselle erittäin tärkeitä, sillä ne pystyvät antamaan tiloja yhdistysten käyttöön, mikä on merkittävä ja arvokas tuen muoto. Sote-yhdistysten toiminta vaihtelee paljon, sillä terveyttä ja hyvinvointia voidaan edistää monin tavoin. Sote-yhdistykset ovat siis rakenteeltaan ja saamiltaan avustuksiltaan erilaisia, joten kuntien taloudellinen tuki voi olla yhdelle sote-yhdistykselle elintärkeä, jotta toimintaa pystytään ylläpitämään ja toiselle kunnan taloudellinen tuki voi olla positiivinen lisä yhdistyksen toiminnan ylläpitämiseen. (Peltosalmi ym. 2020.) Sote-yhdistysten yksi tärkeimmistä tehtävistä on edistää ja tukea eri elämäntilanteissa olevien ihmisten ja heidän läheistensä hyvinvointia ja terveyttä. Sote-yhdistysten toiminnassa korostuvat usein lapsiperheet, sairauksien hoito ja ikääntyneiden tuki. Tiivistetysti yhdistysten toiminnan tarkoituksena on erityisryhmien, oman jäsenistön ja laajemman väestöosan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen. Näiden tärkeiden tehtävien lisäksi sote-yhdistykset toimivat edunvalvojina ja tuottavat tietoa kohderyhmilleen. (Särkelä 2016.)

Yhdeksi kolmannen sektorin keskeisimmäksi tehtäväksi on mielletty palvelujen tuottaminen kansalaisten tarpeisiin (Salaman & Anheier, 1998). Osa sote-yhdistyksistä edistää hyvinvointia ja terveyttä tuottamalla sekä kehittämällä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Sote-yhdistykset ovat

yksityisiä palveluntuottajia, jotka voivat myydä palveluitaan kunnille, kuntayhtymille ja suoraan asiakkaille. Lähitulevaisuudessa sote-yhdistykset voivat tuottaa palveluita uusille hyvinvointialueille. Jopa neljännes sosiaali- ja terveystalouksista on yksityisten palveluntuottajien tuottamia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Kolmannella sektorilla toimivat sote-yhdistykset asettuvat terveyden tuottajina valtion, yritysten, kotitalouksien ja kuntien välimaastoon (Hyyppä 2002, 73). Lähitulevaisuudessa sote-yhdistykset etsivät rooliaan palveluiden tuottamisessa hyvinvointialueiden rinnalla. Järjestöjen palvelut täydentävät ja korvaavat julkisen sektorin palveluita (Murto 2003, 67). Valtakunnalliset ja paikalliset sote-yhdistykset sopivat hyvin palveluiden tuottajiksi, sillä ne ovat yleishyödyllisiä sekä oman kohderyhmänsä erityisasiantuntijoita. Ne ovat vuosikymmenien ajan keränneet tieteellistä tietoa, ammatillista tietoa sekä kokemus- ja vertaistietoa. (Soste 2022.) Etenkin suurilla järjestöillä on voimavaroja siinä määrin, että ne kykenevät tuottamaan tutkimusta, erilaisia palveluja ja kehittämään monipuolisesti omaa asiantuntijuuttaan (Vertio 2003, 57).

Sote-yhdistykset tuottavat monipuolisesti erilaisia palveluja eri kohderyhmille ja palveluja tuotetaan myös pienempien erityisryhmien tarpeisiin. Osa sote-yhdistyksistä tuottaa vain sosiaalipalveluja, osa terveystalouksista ja pieni osa tuottaa molempia. (Lindholm 2016, 21.) Tuotetut palvelut koostuvat markkinaehtoisista, yleishyödyllisistä ja lakisääteistä palveluista. Sote-yhdistykset ovat tuottaneet palveluita tiiviissä yhteistyössä kuntien kanssa ja näin niille on muodostunut vahva asema sote-palveluiden tuottamisessa. Asiakasryhmiä ovat pääsääntöisesti erityisryhmät, joista esimerkkeinä vammaiset, vanhuksien sekä päihde- ja mielenterveyskuntoutujat. Tavoitteena ei ole pyrkiä maksimoimaan voittoja, vaan vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja mahdollinen toiminnasta syntyvä ylijäämä käytetään esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. (Särkelä 2016, 40.) Sote-yhdistysten tuottamat palvelut ovat usein palvelun käyttäjän kannalta joustavampia, ja ne ylittävät monia toimialoja. Julkisiin palveluihin on mahdollista saada laajempaa ulottuvuutta sote-yhdistysten kautta. (Myllymäki 2003, 77–78.)

Sote-yhdistykset pystyvät tarjoamaan jäsenilleen ja kohderyhmilleen tukea elämäntilanteisiin, osallisuutta ja toimintaa sekä erityisasiantuntemusta. Edellä mainitut teemat ovat sote-yhdistysten hyvinvointia ja terveyttä edistäviä toimintoja. Useat sote-yhdistykset tarjoavat tukea arkeen ja elämäntilanteeseen sekä kriiseistä selviytymiseen ja niihin sopeutumiseen. Apu voi olla konkreettista arjessa auttamista, kuten ruoka-apua tai lastenhoitoapua. Arjen avun lisäksi sote-yhdistykset tarjoavat matalan kynnyksen neuvontaa, keskusteluapua, kriisiapua, tukihenkilötoimintaa ja vertaistukea.

Osallisuutta ja toimintaa luodaan sote-yhdistyksissä yhdessä tekemisen kautta. Toimintaan osallistuva tuntee yhteenkuuluvuutta ja saa mahdollisuuden tavata uusia ihmisiä, oppia uutta ja auttaa sekä itseään että muita. Sote-yhdistykset antavat mahdollisuuden avoimeen kohtaamispaikkaan, virkistystoimintaan ja vapaaehtoistoimintaan. Kolmas edistävän toiminnan muoto sote-yhdistyksissä on erityisasiantuntemus, sillä ne kehittävät, kokeilevat ja testaavat erilaisia työmenetelmiä ja malleja. Sote-yhdistykset tarjoavat asiantuntijuutta ja tiedontuotantoa, koulutusta ja neuvontaa sekä verkostoyhteistyötä ja kumppanuustyötä. (Kumaja 2020.)

Möttösen ja Niemelän (2005, 67–76) mukaan järjestötoiminnalla on useita keskeisiä tehtäviä, joista tärkeimmät ovat jaoteltuna kuviossa 1. Nämä keskeiset tehtävät auttavat hahmottamaan kuntien ja järjestöjen yhteistyötä järjestönäkökulmasta. Ensinnäkin sote-yhdistykset lisäävät sosiaalista pääomaa ja hyvinvointia yhteiskunnassamme. Hyvinvointivaltio tarvitsee sote-yhdistyksiä, sillä sosiaalisen pääoman tuottaminen kansalaisille on korvaamatonta. Ruuskanen (2002, 5) määrittelee sosiaalisen pääoman seuraavasti: ”sosiaalisella pääomalla viitataan ympäristön tai sosiaalisten suhteiden tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät yhteisön jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen yhteensovittamista.” Sosiaalisella pääomalla on terveyttä, toimintakykyisyyttä ja sosiaalisuutta edistäviä vaikutuksia. Sosiaalinen pääoma on hyvä käsite myös kunnan ja järjestöjen yhteistyön jäsentämisessä. Kuntien pitäisi pyrkiä toimimaan niin, että sosiaalinen pääoma kasvaisi. Välittämisen ja jakamisen kanavien tarjoaminen on toinen keskeinen sote-yhdistysten tehtävä. Sote-yhdistykset luovat kanavia lähimmäisenrakkauden ja solidaarisuuden toteutumiseksi. (Möttönen & Niemelä 2005, 121.)



*Kuvio 1. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tehtäväalueita (Möttönen & Niemelä 2005, 67–76)*

Kolmas keskeinen tehtävä kuvion mukaan on identiteetin rakennusaineiden tarjoaminen, sillä sote-yhdistykset auttavat asianomaisia ja heidän läheisiään sairauden, vamman tai sosiaalisen ongelman ilmetessä. Ne auttavat myös kohtaamaan uuden elämäntilanteen, ja sen tuomat muutokset ja vaikeudet. Sote-yhdistyksillä on siis erittäin merkittävä rooli identiteetin uudelleenrakentamisessa ja vahvistamisessa, kun elämässä on koettelemuksia. Sote-yhdistykset luovat myös osallisuuden väyliä, joiden kautta tavoitetaan sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurillisesti syrjäytyneet. Hyvinvointivaltio pyrkii sosiaalistamaan niin sanottuun normaaliyhteiskuntaan, ja se vaatii vastayhteisöjä, joita sote-yhdistykset voivat olla. Vastayhteisöllisyydessä olennaista on, että syrjäytymiseen ja marginalisaatioon liittynyt identiteetti otetaan yhteisöllisen työstämisen kohteeksi. Sote-yhdistykset rakentavat verkostoja ihmisten välille, mikä edistää sosiaalista integraatiota sekä ehkäisee yhteiskunnan vastakkaisuuksia ja hajoamispaineita. (Möttönen & Niemelä 2005, 69–74.)

Sote-yhdistykset toimivat äänettömien äänenä työskentelemällä vaikeuksiin ajautuneiden ihmisten ja ihmisryhmien puolestapuhujina sekä yksilöllisten, omakohtaisia kokemuksia kunnioittavan avun ja tuen tarjoajina. Möttönen ja Niemelä näkevät sote-yhdistysten yhdeksi tehtäväksi toivon tuottamisen, joka on elintärkeää yhteisöille ja yksilöille. Toivon ylläpitämiseen tarvitaan kansalaisyhteiskuntaa ja erityisesti sote-yhdistyksiä. Viimeinen keskeinen sote-yhdistysten tehtävä on innovaatiomootoreina

toimiminen, sillä ne ovat luontevia innovaatioalustoja. Sote-yhdistyksissä kuunnellaan palveluiden käyttäjiä ja sitä kautta kyetään tuottamaan sosiaalisia innovaatioita. (Möttönen & Niemelä 2005, 74–78.)

### **2.1.3 Vapaaehtoistyön merkitys ja arvo**

Sote-yhdistysten toiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia, mikä on erittäin tärkeää yhteiskunnallisesti. Yhdistysten toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön, ja ilman vapaaehtoistoimijoita yhdistysten toiminnasta tulisi lähes mahdotonta. Vapaaehtoistyöllä eri yhdistykset pystyvät mahdollistamaan toimintansa ja auttamaan kohderyhmiään. Vapaaehtoistyön merkitys ja arvo ovat sekä yhdistyksille että yhteiskunnalle erittäin tärkeää, sillä vapaaehtoistyöntekijät käyttävät omaa vapaa-aikaansa toisten auttamiseen ja yhteiskunta hyötyy siitä taloudellisesti. Yhdistysten ja yhteiskunnan lisäksi vapaaehtoistyöllä on suuri merkitys myös kunnille. (Yeung 2022.)

Vapaaehtoistyö voidaan määritellä kahden käsitteen kautta, joita ovat vapaaehtoisuus ja palkattomuus. Vapaaehtoistyö on pakottamatonta ja palkatonta toimintaa, jota tehdään toisten ihmisten tai yhteisön eduksi. Suomessa vapaaehtoistyön periaatteisiin kuuluu esimerkiksi vastavuoroisuus, yhteinen ilo, tasa-arvoisuus, vapaaehtoisuus, palkattomuus, ei-ammattimaisuus ja luottamuksellisuus. Vapaaehtoistyöntekijä nähdään yhteistyökumppanina, jonka tulee olla puolueeton, vaitiolovelvollinen ja vastuuntuntoinen. (Yeung 2002, 11.) Ruohosen (2003, 43) mukaan vapaaehtoistoiminta on välittämisen ja jakamisen keskeinen muoto, joka voi painottua hyväntekeväisyyteen, keskinäiseen auttamiseen tai edunvalvontaan. Vapaaehtoistoimintaan liittyy vahvasti altruismi, joka on toisen hyvinvoinnin huomioon ottamista. Vapaaehtoistyötä tekemällä vapaaehtoisen oma hyvinvointi lisääntyy avunsaajien rinnalla. Vapaaehtoistyö tarjoaa vapaaehtoistyöntekijöille mahdollisuuden oma-aloitteiseen sekä käytännölliseen apuun ja he voivat keskittyä yksilölliseen auttamiseen (Eliasoph 2013, 1).

Vapaaehtoistyön taloudellinen arvo on kansantaloudelle merkittävä ja Suomessa vapaaehtoistyön vuosittaiseksi arvoksi voidaan arvioida kolme miljardia euroa eli 1,5 prosenttia bruttokansantuotteen arvosta. Vapaaehtoistyön taloudellisen arvon laskenta on haastavaa, mutta se auttaa osaltaan sovittamaan järjestöjen tarjoamat vapaaehtoispalvelut paremmin osaksi hyvinvointiyhteiskunnan

palvelutarjontaa. (Hoffrén 2019, 52–53.) Vapaaehtoistoiminnan tulokset eivät synny ilman kustannuksia, sillä kustannuksia aiheutuu vapaaehtoistyön suunnittelusta, kehittämisestä, vapaaehtoisten rekrytoinnista, kouluttamisesta ja palkitsemisesta. Vapaaehtoistyön rahallinen arvo riippuu oleellisesti kolmesta eri tekijästä: 1. Järjestöjen vapaaehtoistyölle muodostuvasta keskimääräisestä tunti hinnasta 2. Järjestöjen vapaaehtoistyön arvosta verrattuna oman järjestötoimialan tuotoksen arvoon 3. Järjestöjen ja verrokkitoimialan vapaaehtoistyön palkkakorvaussuhteesta. Järjestöjen vapaaehtoistyö tuottaa yhteiskunnallista säästöä, mikä tekee vapaaehtoistyöstä arvokasta. (Laasala 2011, 9–19.)

#### **2.1.4 Kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja toimintaympäristö**

Sote-yhdistykset toimivat kansalaisyhteiskunnan kentällä, joka pitää sisällään monia erilaisia organisaatioita. Julkiselle sektorille ominaista on valta, auktoriteetti ja demokratia, kun taas kansalaisyhteiskuntaa voisi kuvailla sanoilla vapaaehtoisuus, valinnaisuus, jäsenyys, yhteisöllisyys ja aktiivisuus. (Koski 1995, 61.) Nämä teemat vahvistavat kansalaisuutta ja lisäävät sosiaalista pääomaa, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä sosiaaliselle, taloudelliselle ja inhimilliselle hyvinvoinnille sekä demokraattiselle yhteiskuntajärjestelmälle. Kansalaisyhteiskunta pitää sisällään kansalaisten omaehtoisen toiminnan eli kansalais- ja järjestötoiminnan, säätiöt, rahastot, ammattiliittojen ja puolueiden toiminnan sekä vapaan sivistystyön. Kansalaisyhteiskunta pystyy toimimaan ja vaikuttamaan valtakunnallisen toiminnan lisäksi paikallisella, alueellisella ja kansainvälisellä tasolla. (Oikeusministeriö 2005, 13.)

Kansalaisyhteiskunta on käsitteenä monitulkintainen ja käsitteet vaihtelevat sekä tutkijoittain että maittain. Suomessa kansalaisyhteiskunta on usein tulkittu laajemmin kuin vain kansalaisten ja virallisten yhdistysten kattavaksi kokonaisuudeksi. Kansalaisyhteiskunta on yhteiskunnallisen elämän kenttä, jossa kansalaisryhmät ja kansalaiset toimivat vapaaehtoisesti ja julkisesti yhteisten arvojensa, päämääriensä sekä intressiensä pohjalta. Kansalaisyhteiskunnan ydin muodostuu monesta eri instituutiosta, kuten perheestä, kotitaloudesta, taloudesta ja yhteiskunnallisista valtaryhmittymistä. Tämän määritelmän mukaan kansalaisyhteiskunta rakenteellisessa mielessä sisältää myös sellaisia organisaatioita, jotka kuuluvat kolmannen sektorin, yksityisen sektorin ja neljännen sektorin piiriin. Yleiseksi käsitykseksi on kuitenkin muodostunut se, että markkinat rajataan kansalaisyhteiskunnan

ulkopuolelle. Käytännössä kansalaisyhteiskunta kattaa kolmannen- ja neljännen sektorin, ja se toimii julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla vastapainona ja täydentäjänä. (Helander 1998, 49–50.)

Kansalaisyhteiskunnan toiminta-ajatus rakentuu yhteistyön ja yhteisvastuun varaan. Kansalaisyhteiskunnassa noudatetaan läheisyysperiaatetta. Tällöin asiat pyritään hoitamaan mahdollisimman lähellä, viemättä niitä sellaisten toimielinten tai henkilöiden käsittelyyn, jotka eivät tunne aluetta tai sen tarpeita. Jokaisella alueella on oma sosiaalinen verkostonsa, jossa kansalaiset toimivat. (Koski 1995, 61.) Toimintaa tuotetaan jäsenille vapaaehtoisesti ja yhteisöllisesti. Suomi hyvinvointivaltiona tarvitsee kansalaisyhteiskuntaa, sillä se tuottaa sosiaalista pääomaa ja sitä kautta suoranaisia säästöjä sosiaali- ja terveydenhuollon menoihin (Möttönen & Niemelä 2005, 67). Vapaaehtoinen yhteiskunnallinen toiminta on säilyttänyt arvostetun paikkansa Suomen yhteiskunnassa (Itkonen 2002, 50).

Edwards (2009, 30) toteaa, että kansalaisyhteiskunta on kuin monimutkainen ekosysteemi, joka kasvaa, kun ruohonjuuritason ryhmät, voittoa tavoittelemattomat välittäjät ja jäsenjärjestöt ovat yhteydessä toisiinsa tavalla, joka edistää kollektiivisia tavoitteita, sektorien välisiä koalitioita, keskinäistä vastuullisuutta ja yhteistä toimintaoppimista. Edwardsin mukaan on hyödyllistä jakaa kansalaisyhteiskunnan kehitystehtävät kolmeen toisiinsa liittyvään alueeseen, joita ovat taloudellinen, poliittinen ja yhteiskunnallinen rooli. Kansalaisyhteiskunnan taloudellinen rooli keskittyy toimeentulon turvaamiseen ja palvelujen tarjoamiseen sekä verkostojen ja instituutioiden vaalimiseen. Tässä näkemyksessä valtio ja markkinat nähdään heikkoina. Yhteiskunnallisessa roolissa kansalaisyhteiskuntaa pidetään välittämisen, kulttuurielämän ja älyllisen innovoinnin ”varastona”. Kansalaiskuntaa pidetään poliittisessa tehtävässään ratkaisevana vastapainona valtiolle ja yritysvalle sekä olennaisena pilarina avoimuuden, vastuuvollisuuden ja muiden hyvän hallintotavan näkökohtien edistämiseksi. (Edwards 2009, 13–14.)

Suomessa yhdistystoiminta on ollut suuressa roolissa suomalaisessa kansalaistoiminnassa 2000-luvulle asti, mutta hybridisaatio on tuonut julkisen ja yksityisen sektorin toimintatapoja kansalaisyhteiskuntaan. Keskitetty johtaminen ja ”asiakasajattelu” on lisääntynyt ja julkisen sektorin rahoittajan strateginen ohjaus on kasvanut. Lisäksi kansalaisyhteiskunnan järjestökenttä on ammattimaistunut. Kansalaisyhteiskunnassa on tapahtunut myös rahoituksen osalta muutoksia.

Perinteisestä kansalaisyhteiskuntamallista, jossa keskeistä oli vapaaehtoistyö ja jäsenmaksut, on siirrytty rahoituksen osalta kohti kansalaisyhteiskuntaa, jossa julkinen sektori rahoittaa järjestöjä omista hyvinvointipolitiikan strategisista lähtökohdistaan. On edetty tilanteeseen, jossa julkinen rahoittaja ohjaa entistä yksityiskohtaisemmin myönnettyjen avustusten käyttöä, mikä vaarantaa kansalaisyhteiskunnan autonomiaa. (Ruuskanen ym. 2020, 9–10.) Jos valtion lisäksi kunnat ohjaavat aktiivisesti avustusten käyttöä, niin se voi vaikuttaa kuntien ja sote-yhdistysten väliseen suhteeseen ja yhteistyöhön. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa avustuksia voidaan myöntää vain suuremmille yhdistyksille, jolloin kansalaisyhteiskunnan yhdenvertaisuus ja elinvoima vaarantuvat.

## **2.2 Kunnan ja kolmannen sektorin kohtaaminen**

### **2.2.1 Kunnan tulee edistää asukkaidensa hyvinvointia**

Kunnat ovat osa julkista sektoria, kun taas sote-yhdistykset toimivat kolmannella sektorilla. Julkisella sektorilla toimivat valtio ja kunnat sekä kuntayhtymät. Perustuslain 121 §:n mukaan (731/1999) Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. Järjestötoiminta luo kunnan alueelle hyvinvointia, elinvoimaa, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Elinvoima on käsitteenä haastava, mutta se voidaan ymmärtää paikallisissa yhteisöissä syntyväksi ja eläväksi sosiaalisesti ilmiöksi. Toimivat, aktiiviset ja muutoskykyiset paikallisyhteisöt ovat yksi elinvoimaisuuden osatekijä ja ne samanaikaisesti määrittävät myös yksittäisten ihmisten elämänvalintoja ja hyvinvointia. (Paananen, Haveri ja Airaksinen 2014, 29–52.) Sote-yhdistyksillä on oma roolinsa elinvoiman luomisessa.

Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen kuntalain 37 §:n mukaisesti. Kunnan tulee siis edistää kuntalaisten hyvinvointia, ja siinä auttavat yhdistykset omalla panoksellaan. Sote-yhdistykset auttavat kuntaa edistämällä kuntalaisten hyvinvointia tarjoamalla erilaista apua ja tukea eri kohderyhmille. Lain tasolla on määriteltävä kunnan vastuu kuntalaisten hyvinvoinnin osa-alueella, kun taas sote-yhdistykset tukevat kuntalaisten hyvinvointia vapaaehtoisesti omien resurssien ehdoilla. Sote-uudistuksen yhteydessä sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyvät hyvinvointialueille ja kunnat tekevät hyte-työtä. Sote-uudistuksen jälkeenkin kuntien tulisi varmistaa aktiivinen toiminta asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Hyte-työ on

kunnille niin sanottua ennaltaehkäisevää toimintaa eli pyritään pitämään kuntalaiset hyvinvoivina ja terveinä, jotta kuntalainen ei käyttäisi korjaavia sote-palveluita, joiden kustannukset ovat korkeampia. Hyte-toiminta on ihmisen psyykkisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukemista ja edistämistä, joten se on käsitteenä laaja-alainen. Hyte-työtä tehdään muun muassa kuntien liikunta-kulttuuri ja nuorisopalveluissa sekä sivistystoimissa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Kuntien tulisi hyväksyä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kuntapolitiikan toimintalinjaksi, jotta hyvinvointi- ja terveysnäkökulmat voidaan ottaa huomioon kaikilla kunnan toimialoilla. Hyte-toiminta lisää hyvinvointia ja terveyttä, vähentää terveysongelmia ja väestöryhmien välisiä terveyseroja sekä vahvistaa osallisuutta ja ehkäisee syrjäytymistä. Voidaan todeta, että hyte-toiminta on suunnitelmallista vaikuttamista hyvinvoinnin ja terveyden edellytyksiin, kuten elintapoihin, elinoloihin, elinympäristöön sekä palvelujen toimivuuteen ja saatavuuteen. (Tukia, Lehtinen, Saaristo & Vuori 2011, 11.)

Suomen kunnat tekevät hyte-työtä eri tavoin, sillä kuntien elinvoimaisuus ja väestörakenne vaihtelevat paljon. Suuremmilla kaupungeilla voi olla paremmat resurssit hyte-työn tekemiseen. Hyvinvoinnin edistämistyö tulisi tulevaisuudessakin olla osana kunnan elinvoimaisuustehtävää sekä osana kuntastrategiaa. Kuntien hyvinvointia ja terveyttä edistävän sektorirajat ylittävän toiminnan on oltava suunnitelmallista, jotta kunta pystyy edistämään laaja-alaisesti kuntalaisten elämänhallintaa ja -laatua. Tämä vaatii toimijoiden roolien selkeyttämistä ja toisiinsa luottamista. Yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävässä tulee vahvistaa kuntien ja järjestöjen välillä. (Paronen, Rissanen, Taskinen & Laulainen 2017, 347–348.)

Kuntalaissa määritellään se, että kuntien pitää edistää kuntalaistensa hyvinvointia, mutta hyvinvointi on käsitteenä erittäin haastava. Hyvinvointi on määritelty vuosikymmenien aikana hyvin eri tavoin, ja siksi se on käsitteenä moniulotteinen. Allardt (1976, 21) on määritellyt hyvinvoinnin tilaksi, jossa ihmisillä on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytetyksi. Tämän perinteisen määritelmän mukaan hyvinvointi koostuu elintasosta ja elämänlaadusta. Allardt esittää hyvinvoinnin tarve- ja resurssipohjaisena tarkastelutapana. Tarveluokkia ovat elintaso (having), yhteisyysuhteet (loving) ja itsensä toteuttamisen muodot (being). Elintasaan kuuluvat koulutus, terveys, asumistaso, tulot ja työllisyys. Yhteisyysuhteisiin kuuluvat ystävyysuhteet, paikallisyhteisyys ja perheyhteisyys, kun

taas itsensä toteuttamisen muotoihin kuuluvat arvonanto, poliittiset resurssit, korvaamattomuus ja vapaa-ajan toiminta. (Allardt 1974, 36–50.) Nykyään hyvinvointi voidaan jaotella kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat terveys, koettu hyvinvointi ja materiaallinen hyvinvointi. Terveys on fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Materiaalisen hyvinvointiin kuuluvat esimerkiksi toimeentulo, työ, asuminen ja palvelut. Koettu hyvinvointi on oma käsitys hyvinvoinnista ja elämänlaadusta. (Vaarama, Moisio ja Karvonen 2010, 11–13.)

## **2.2.2 Kolmannen sektorin rooli hyvinvointiyhteiskunnassamme**

Yhteiskunta voidaan jakaa eri sektoreihin, joita ovat julkinen sektori, yksityinen sektori, kolmas sektori ja nousussa oleva neljäs sektori. Tässä luvussa keskitytään kolmannen sektorin rooliin yhteiskunnassa sekä sen asemaan verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Möttösen (2009, 61) mukaan kolmas sektori on käsitteenä haastava, sillä se on epämääräinen ja monitulkintainen (ks. Siisiäinen 2002). Kolmannen sektorin käsitettä pidetään sisällöllisesti tyhjänä, sillä se on ikään kuin käsitys jäännösluokasta tai jäännössektorista. Kolmannen sektorin käsitteellä on omat haasteensa, mutta se on kuitenkin Suomessa jo vakiintunut käsite. Kolmannelle sektorille on luotu useita eri sektorinimikkeitä, kuten voittoa tavoittelematon, riippumaton, aatteellinen, vapaaehtoinen ja epävirallinen sektori. Kaikkia käsitteitä ei ole tarkoitettu synonyymiksi kolmannen sektorin kanssa ja yksi tällainen käsite on kansalaisyhteiskunta, joka on syntynyt jo ennen sektorijakoa. Kuitenkin *kolmatta sektoria* ja *kansalaisyhteiskuntaa* pidetään usein toistensa synonyymeinä ja määritellään samoilla käsitteillä, sillä niissä on merkittävän paljon samoja ominaisuuksia. (Helander 1998, 35–52.) Tässä tutkimuksessa nämä käsitteet pidetään erillään, sillä esimerkiksi neljäs sektori toimii kansalaisyhteiskunnassa, eikä kolmannella sektorilla.

Voittoa tavoittelematon sektori eli kolmas sektori on erilainen eri maissa, sillä kolmas sektori syntyy kansallisesta historiasta ja kulttuureista. Tämän takia ne eivät sovi kaikkiin tutkijoiden määrittelemiin teorioihin. Jokaisella maalla on oma historia hyvinvointivaltionsa kehityksessä ja siksi kolmannet sektorit muotoutuvat erilaisiksi, vaikka niissä on myös paljon samoja ominaisuuksia ja suuntauksia. (Hodgkinson 1999, 209.) Kolmannen sektorin kehittyminen näyttäytyy vuorovaikutusprosesseina, joiden välityksellä eri kentillä kamppailevat tekijät osallistuvat kolmannen sektorin toimijaverkostoihin. Niiden toimijat rakentuvat joukosta elementtejä, jotka kytkeytyvät toisiinsa tiettyinä ajanjaksoina. Kolmas sektori muuttuu myös ajassa ja yhteiskunnan mukana. (Siisiäinen 1999, 10.)

Kolmannen sektorin toimijoita ja eri organisaatioita pidetään merkittävänä, sillä ne ovat ainutlaatuinen yhdistelmä yksityistä sektoria ja julkista sektoria. Niissä on siis piirteitä sekä yksityisestä että julkisesta sektorista. Organisaatioilla on tärkeät yhteydet kansalaisiin ja ne ovat organisaatioina erittäin joustavia ja ketteriä. Kolmannen sektorin organisaatioiden katsotaan suorittavan yhä enemmän useita kriittisiä toimintoja, sillä ne pystyvät suorittamaan niitä kustannustehokkaasti. Ne auttavat esimerkiksi tarjoamaan elintärkeitä palveluja, kuten terveyspalveluita, koulutusta ja lisäksi vähävaraisten auttamista. Tämän lisäksi ne tuovat ongelmakohtia julkiseen keskusteluun ja pyrkivät aktivoimaan yksilöitten oma-aloitteisuutta yhteisen hyvän tavoittelussa. (Salamon & Sokolowski 2003, 3–4.)

Yleinen määritelmä kolmannelle sektorille on se, että yksityisen ja julkisen sektoriin väliin jäävä alue on kolmatta sektoria. Kolmannelle sektorille on määriteltävissä neljä ominaista piirrettä, jotka ohjaavat sektorin toimintaa. Ensinnäkin kolmannen sektorin toiminta on valtiosta vapaata (*non-governmental organization*) ja toimintaan osallistuminen on vapaaehtoista (*voluntary*). Toiseksi kolmatta sektoria ohjaavat siihen osallistuvat ihmiset (*autopoiieettinen*) ja sen lähtökohtana ei ole pyrkiä tuottamaan voittoa (*non-profit*). (esim. Helander 1998, 53–55; Möttönen & Niemelä 2005, 28, Niemelä 2004, 10.) Ilmosen (2006, 106) näkemyksen mukaan kolmas sektori voidaan jakaa organisoitumattomaan osaan ja organisoituneeseen osaan. Organisoituneen kolmannen sektorin ytimessä ovat järjestöt, kun taas organisoitumattomassa osassa toimii kansanliikkeet ja kansalaisten spontaani toiminta.

Kolmannen sektorin rinnalle ja ikään kuin haastajaksi on syntynyt neljäs sektori, joka on viime vuosien ajan kehittynyt laajemmaksi ilmiöksi. Myös neljännelle sektorille on luotu useita eri määritelmiä, joista vanhin määritelmä pitää sisällään perheen, kodin, sukulaisten, ystävien ja naapurien muodostaman elämänalueen toimintoineen ja suhteineen. Mäenpää ja Faehnle (2021) hahmottavat neljännen sektorin siten, että se pitää sisällään itseohjautuvia yhteisöjä, jotka toimivat järjestöjen ja yritysten ulkopuolella. Neljännellä sektorilla muodostetaan tavoitteet omaehtoisesti ja tavoitteiden saavuttamiseksi toimijat hyödyntävät sosiaalista mediaa ja internetiä. Neljännellä sektorilla toimitaan instituutioiden ulkopuolella, verkostomaiselta pohjalta ja yhteistoiminnallisesti. Kansalaiset ovat vapautuneet toimimaan sekä yksilöinä että yhteisöinä ilman julkista valtaa

välittäjänään ja ilman järjestön tai yrityksen organisaatiota ja niiden mukaisia oikeudellisia toimijoita. (Mäenpää ja Faehnle 2021.)

Kolmas sektori eli voittoa tavoittelematon sektori määritellään rakenteellis-operationaalisesti, joka perustuu viiteen peruskriteeriin. Tähän lopputulokseen ovat päätyneet tutkijat kansainvälisessä suurhankkeessa ”John Hopkins Comparative Nonprofit sector project”. Rakenteellis-operationaalinen määritelmä on ikään kuin organisatorinen perusmääritelmä, sillä sen avulla pystytään määrittelemään se, kuuluuko jokin organisaatio tai instituutio kolmannelle sektorille vai ei. Kriteereitä ovat yksityisyys, rakenteellisuus, itsehallinnollisuus, voittoa tavoittelematon jakaminen ja vapaaehtoisuus. (Helander & Laaksonen 1999, 16.) Sote-yhdistykset täyttävät nämä kriteerit, joten ne perustellusti toimivat kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin rakenteellisuudella tarkoitetaan käytännössä sitä, että yksiköllä on jonkinlainen järjestysmuoto ja/tai säännöt eli sektorissa toimivien yksiköiden tulee olla ainakin jossakin mitassa institutionalisoituneita. Järjestyssääntö pitää sisällään yksikön jäsenyyttä, johtamista, sisäisiä menettelytapoja ja toiminnallista jatkuvuutta koskevia säännöksiä. Rakenteellisuuden käsite rajaa ulkopuolelle epäviralliset ja järjestäytymättömät ryhmät. Yksityisyydellä puolestaan vedetään rajaa erityisesti julkisiin viranomaisorganisaatioihin. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät ole osa valtiota tai kuntia, vaikka ne voivat olla vuorovaikutuksessa viranomaisten kanssa. Itsehallinnollisuus edellyttää, että organisaatiolla on edellytykset valvoa omia toimintojaan. Organisaatiolla täytyy olla omat sääntönsä, joihin ulkopuoliset toimijat eivät voi puuttua. Kolmannella sektorilla toiminta on valtiosta vapaata ja toimintaa ohjaavat siihen osallistuvat ihmiset organisaation säännöillä ja menettelytavoilla. (Helander 1998, 53–54.)

Neljäntenä kriteerimuuttujana toimii voittoa tavoittelematon jakaminen, jota käytetään keskeisenä perusteena rajattaessa kolmatta sektoria. Tämä kriteeri ei sulje pois sitä mahdollisuutta, että kolmanteen sektoriin kuuluva organisaatio tilapäisesti hankkii tuloja, mutta hankittavat varat on kuitenkin suunnattava omaan perustoimintaan. Edellytys on, ettei voittoja tai tuottoja jaeta organisaation jäsenille tai johtajille. Viides kriteeri eli vapaaehtoisuus viittaa osallistumisen vapaaehtoisuuteen toiminnan kaikilla tasoilla ja eri toimintamuodoissa. Vapaaehtoisuuteen liittyy erityisesti jäseneksi liittymisen vapaaehtoisuus. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatio hankkii kaikki käyttövaransa vapaaehtoisin toimin lahjoituksina tai vastaavina. (Helander 1998, 54–55.)

Billis (2010, 46–51) tulkitsee sektorit erilaisten organisaatioiden kokoelmiksi. Kaikilla organisaatioilla on yleisiä rakenteellisia piirteitä, mutta niiden luonne ja logiikka sekä periaatteet eroavat toisistaan ja siten ne voidaan jaotella eri sektoreille. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio sekä kunnat ja se rahoitetaan pääosin verovaroilla. Yksityinen sektori pitää sisällään yritykset, jotka tavoittelevat voittoa. Billis korostaa sitä, että monessa valtiossa tapahtuu hybridisaatiota, eli on edetty tilanteeseen, jossa yhteiskunnan eri sektorien institutionaaliset piirteet alkavat sekoittua keskenään. (Billis 2010, 46–51.) Edwardsin (2009, 24) näkemyksen mukaan yhteiskunnassa toimivien eri sektorien rajat eivät ole niin tiukat ja sektorit ovat paljon yhteyksissä keskenään. Esimerkiksi valtio ja kansalaisyhteiskunta ovat toisistaan riippuvaisia, sillä valtio tarjoaa puitteet kansalaisyhteiskunnalle, jotta se voisi toimia omalla kentällään. Jos julkinen sektori ja kansalaisyhteiskunta irrotetaan toisistaan, niiden positiiviset vaikutukset toisiinsa kumoutuvat. (Edwards 2009, 24.)

Kolmas sektori täyttää instituutioillaan tehokkaasti ”tyhjän keskiön”, joka muodostuu yksityisen ja julkisen sektorin väliin. Kolmannen sektorin organisaatioissa vaihtelee jatkuvasti tasapaino oman edun ja yhteisen hyvän välillä. Tästä kolmas sektori on saanut myös kritiikkiä ja se on ollut syy kriittiselle tutkimukselle. Kolmas sektori on rakenteeltaan hauras, sillä se pyrkii yhteiseen hyvään, mutta yksilöiden oma etu voi tietyissä tilanteissa mennä yhteisen hyvän edelle. Kolmannen sektorin pyrkimykset kohti yhteistä hyvää voivat epäonnistua sektoreiden välisten voimasuhteiden myötä. Sidosryhmien tulisi sitoutua yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja pitää yllä dialogia. (Hull, Gibbon, Branzei & Haugh 2011, 173–175.) Kolmas sektori on saanut kritiikkiä myös siitä, että se on mielletty rakenteellisenä eikä toiminnallisena kokonaisuutena. Pohjoismaiden tutkimuksessa on korostettu kolmannen sektorin roolia julkisen sektorin täydentäjänä eikä korvaavana tekijänä. (Helander & Laaksonen 1999, 71, 73.)

Kolmannen sektorin toimintalogiikka on yritysmäistä, mutta yksityinen sektori ja kolmas sektori erottuvat toisistaan sillä, että ne suhtautuvat eri tavoin voiton tavoitteluun. Yksityisellä sektorilla tavoitellaan voittoa, kun taas kolmannella sektorilla toiminta ei tähtää voittoihin, kuten ei myöskään julkisella sektorilla. Kolmas sektori tähtää ihmisten hyvinvointiin. Julkisen sektorin tehtävät perustuvat usein lainsäädäntöön ja myös kolmatta sektoria ohjaavat monet lait. Kuitenkin kolmannen sektorin sääntely on yleispiirteistä ja toiminta valtiosta riippumatonta toimintaa. Julkisella sektorilla

toiminta on säännellympää ja demokraattisen valvonnan ja hallintomenettelylain alaista toimintaa. (Rönberg 1999, 79–80.)

### **2.2.3 Kunnan ja kolmannen sektorin välinen suhde**

Kuntien ja sote-yhdistysten suhdetta tarkastellessa tulee ottaa huomioon kahden eri sektorin kohtaaminen. Sote-yhdistykset ja kunnat voivat olla tiukasti toisiinsa sidottuja, sillä kunta voi luoda puitteet joidenkin yhdistysten toiminnalle. Kunnan ja kolmannen sektorin välinen suhde ei ole toistuva tai selkeä kokonaisuus, vaan se on erilainen eri kuntien kohdalla. Kolmannen sektorin ja julkisen vallan roolien suhteiden määrittely on ollut Suomessa haastavaa. Julkinen valta on odottanut kolmannen sektorin toimijoilta kumppanuutta palveluntuotannon kysymysten ratkaisemiseen ja toisaalta taas kolmas sektori on kokenut julkisen vallan rajoittavan toimintamahdollisuuksiaan. (Pihlaja 2010, 11–12.)

Kunta voi harjoittaa kolmenlaista politiikkaa suhteessa kolmanteen sektoriin. Ensimmäistä toimintapolitiikkaa voi kutsua hallintokeskeiseksi toimintapolitiikaksi. Tässä näkemyksessä kunta katsoo omaavansa oikeuden ja velvollisuuden määrittellä yhteistyön ehdot sekä periaatteet suhteessa järjestöihin. Toisena toimintapolitiikkana voi pitää markkinakeskeistä politiikkaa, jossa järjestöt nähdään ensisijaisesti palvelujen tuottajina. Uuden paikallisen hallintatavan myötä ilmestyi verkostosuhteet, jotka ohjaavat eri toimintoja ja jota voidaan pitää kolmantena toimintapolitiikkana. Verkostosuhde perustuu nimenomaan toimijoiden väliseen riippuvuuteen, vapaaehtoisuuteen, lojaliteettiin sekä hyödyn tuottamiseen verkostoon osallistujille. Verkostojen koossapitävä voima on toimijoiden välinen intressi. Tasa-arvoisuus korostuu toimijoiden välisessä suhteessa uudessa hallintatavassa. Käytännössä järjestöt ovat itsenäisiä ja yhteistyösuhteissaan tasa-arvoisia, joten ne eivät ole julkiselle toiminnalle alisteisia. Kiinteä molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus on myös uuden hallintotavan mukaista yhteistyötä. (Möttönen & Niemelä 2005, 103–105.) Verkostoissa toiminta tapahtuu useiden toimijoiden keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa eri tasoilla. Toiminta ei ole ylhäältäpäin säädeltyä. Kommunikointia tapahtuu sekä virallisia että epävirallisia informaatiokanavia käyttäen, mikä on verkottuneelle toiminnalle tyypillistä. (Hölsömäki 2008, 37.)

Kunnan ja kolmannen sektorin kohdatessa kyseessä on usein kuntien ja yhdistysten sekä järjestöjen kohtaaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutussuhde. Kunta on suhteellisen avoin järjestelmä, jolle on ominaista toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Paikalliset yhdistykset toimivat kunnassa ja ne muodostavat yhden tärkeimmistä kunnan kanssa vuorovaikutuksessa olevista ryhmistä. Suhteessa kuntaan järjestöt voivat toimia erilaisissa rooleissa, jotka voivat vaihdella eri aikoina ja asiaryhmittäin. Erilaiset vuorovaikutussuhteet voivat olla pysyviä, toistuvia sekä ennustettavia ja niistä voidaan käyttää nimitystä ”kiteytyneet vuorovaikutussuhteet”. Sekä kunnat että yhdistykset hyötyvät vuorovaikutussuhteesta, sillä yhdistykset saavat kunnalta tukea toimintaan ja yhdistykset tuovat vuorovaikutuksessa asiantuntemusta kunnille. Kuntien ja yhdistysten välisessä vuorovaikutuksessa ei ole aina kyse vallankäyttö- tai vaikuttamissuhteesta, vaan vuorovaikutussuhteessa voidaan pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita. (Helander 1999, 12–13.) Lisäksi järjestöt voidaan nähdä yhtenä mahdollisuutena rakentaa toimivampaa ja vilkkaampaa tiedonkulkua kuntalaisten ja kunnallisen päätöksenteon välille, eli järjestöt toimivat myös tiedonvälittäjinä, mikä on tärkeää sekä kunnalle, järjestöille että kuntalaisille (Pihlaja 2010, 88).

Yhteistyömuotoja voidaan Möttösen (2002, 118–119) mukaan kutsua verkostomaiseksi toiminnaksi. Yhteistyömuodot ja kolmas sektori ovat julkista palvelujärjestelmää täydentäviä tekijöitä, eivät sitä korvaavia. Tämä näkökulma tulee ottaa huomioon, kun tarkastellaan kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyötä paikallisessa hyvinvointipolitiikassa. Kuntien toiminnalle olennaista on se, että kunta pystyy edistämään kuntalaisten hyvinvointia tukemalla ja luomalla edellytyksiä järjestöjen toiminnalle. Verkostoyhteistyötä tekemällä kunnat ja järjestöt sitoutuvat yhteiseen tehtävään, eikä kunta vain siirrä vastuuta kuntalaisten hyvinvoinnista järjestöille, vaan kunnat näkevät järjestöt tärkeinä resurssina. Paikallisissa toimintaverkostoissa kunta on yksi toimija muiden toimijoiden rinnalla. (Möttönen 2002, 118–119.)

Sote-yhdistysten yhteistyö kuntien kanssa on tärkeää, sillä yhteistyön avulla toimijat pystyvät tavoittelemaan yhteisiä päämääriään. Toisaalta paikalliset sote-yhdistykset kilpailevat periaatteessa keskenään rajallisista resursseista, kuten vapaaehtoistyöntekijöistä, toiminta-avustuksista ja tiloista. Kunta on paikallisyhdistysten toimintaympäristö, potentiaalinen toimintaresurssien lähde sekä vaikuttamisen kohde. Sote-yhdistyksillä on paljon oman alansa tietoa ja asiantuntijuutta, minkä hyödyntäminen on kunnan kannalta tarkoituksenmukaista. Sote-yhdistykset voivat puolestaan

hyödyntää kunnan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden asiantuntijuutta. (Vuorinen, Särkelä, Perälähti, Peltosalmi, & Londén 2004, 145–146.)

#### **2.2.4 Yhdistysten intressien ajaminen suhteessa kuntaan**

Kuntien ja järjestöjen välisistä suhteista sekä toimintakulttuurista on kirjoitettu Suomessa suhteellisen vähän. Tämän vuoksi tukeudun vahvasti Möttösen ja Niemelän teokseen “Kunta ja kolmas sektori” (2005) sekä Möttösen tieteelliseen artikkeliin “Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia?” (2009). Nämä kaksi lähdettä antavat monipuolisen kuvan järjestöjen ja kuntien välisistä yhteistyösuhteista.

Jokaisella kolmannella sektorilla toimivalla yhdistyksellä ja järjestöllä on omat intressinsä sekä tavoitteensa toiminnalleen. Sote-yhdistyksillä ja kunnilla on yhteinen tavoite, joka on ihmisten hyvinvointi ja erityisesti hyvinvoinnin tuottaminen. Kunnille se on lakisääteistä ja järjestöille se on jäsenten tahdosta syntynyttä toimintaa. Omien jäsenten etujen ajamista ja aktiviteettien järjestämistä jäsenille voidaan pitää järjestöjen ensimmäisenä tehtävänä. Toinen tärkeä tehtävä on tuottaa palveluja, joihin tarvitaan kuntien ja yhdistysten yhteistyötä. (Möttönen & Niemelä 2005, 104.) Omien intressien toteuttamiseksi sote-yhdistykset tarvitsevat kuitenkin tukea kunnilta. Möttönen toteaaakin, että: ”Järjestöjen ja kunnan yhteistyön edellytyksenä voi pitää sitä, että molemmilla osapuolilla on intressi yhteistyösuhteen syntymiseen” (Möttönen 2009, 62). Kunnat hyötyvät yhteistyöstä sote-yhdistysten kanssa, sillä ne auttavat edistämään kuntalaisten hyvinvointia ja tuottavat sote-palveluja kuntalaisille. Sote-yhdistykset nähdään usein alisteisina kunnalle, vaikka ne voitaisiin nähdä myös enemmän kunnan yhteistyökumppaneina hyvinvointipalvelujen tuottamisessa. Kunta hyötyy yhteistyösuhteista ulkopuolisten toimijoiden kanssa, jotta se saavuttaa omat tavoitteensa. Kolmannella sektorilla toimivilla järjestöillä tulee olla omista tehtävistä johdettu intressi tehdä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. (Möttönen 2009, 63.)

Yhdistysten suhteet ympäristöönsä ymmärretään toimintamahdollisuuksiksi, vaikka niitä voitaisiin käsitellä myös edellytyksinä. Sidosryhmäsuhteet, kuten yhdistysten suhteet kuntaan, ovat tärkeitä yhdistysten toiminnalle. Sidosryhmäsuhteita pidetään toimintamahdollisuuksina, sillä ne edustavat

erilaisia mahdollisuuksia ja mahdollisuuksien yhdistelmiä. Hyvien suhteiden avulla taloudelliset ja muut resurssit muutetaan hyvinvointipolitiikaksi. (Virtanen & Näsi 2003, 178.) Järjestöillä on myös kolmas tehtävä, sillä ne toimivat toimintaverkostoissa, joilla on keskeinen asema paikallisessa hyvinvointipolitiikassa. Järjestöt omaavat erilaisia resursseja ja kontakteja, joita voidaan hyödyntää hyvinvointipolitiikassa. Järjestöjen voimavaroja voitaisiin edistää kuntien ja järjestöjen yhteistyöllä. Tuottamalla uudenlaisia hyvinvointipalveluja järjestö voi huolehtia omista tehtävistään ja samalla edistää omien tavoitteiden saavuttamista. (Möttönen & Niemelä 2005, 103–104.) Järjestöt eivät ole osa julkista sektoria, joten yhteistyömuodot eivät ole käytännössä kuntien määriteltävissä. Julkishallinnon ja järjestöjen verkostomaiselle yhteistyölle perustan luo se, että kummankaan sektorin tavoite ei ole taloudellinen voitto. Kummallakin on siis yhteinen arvoperusta, joka luo pohjan tasavertaiselle yhteistyölle ja nimenomaan verkostoyhteistyölle. Vaikka kunnat ja järjestöt eivät tavoittele taloudellista voittoa, niillä on kuitenkin myös erilaisia tavoitteita, eikä edut ole aina samansuuntaisia. (Möttönen 2009, 63–70.)

Yleisesti puhutaan ohjaussuhteista, kun sopimuksilla ja erilaisella sopimisella pyritään ohjaamaan toimijoiden välistä yhteistyötä. Sopimuksellisuuden merkitys on kasvanut myös julkisella sektorilla, kun eri toimijat ovat alkaneet tekemään enemmän yhteistyötä esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoiden kanssa (esim. Hyyryläinen 2004.) Toimijoiden väliset suhteet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään eli verkostoihin, markkinointiin ja hierarkioihin sen perusteella, millaiset sopimusten periaatteet ja sisällöt ovat. Nämä kolme pääryhmää perustuvat jokainen erilaiseen sopimuksellisuuteen. Hierarkian ohjaussuhteessa on kyse siitä, että ylemmällä hallinnon tasolla on oikeus käskyttää, jakaa tehtäviä ja ikään kuin määrätä alemman tason toimijoita. Palvelujen ja tavaran ostoon sekä myyntiin perustuva ohjaussuhde on markkinaohjausta. Verkosto-ohjaussuhde pohjautuu toimijoiden välisiin riippuvuuksiin ja hyödyn tuottamiseen verkostoon osallistuville. (Möttönen 2009, 63.) Sopimuksellisuuteen liittyy vahvasti luottamus, ja näillä kahdella elementillä on kaksijakoinen suhde. Keskinäinen luottamus mahdollistaa sopimukset osapuolten välillä. Oikeusjärjestelmällä on myös vaikutusta luottamukseen, sillä luotto oikeusjärjestelmään alentaa kynnystä ryhtyä sopimuksiin. (Hyyryläinen 2004, 173.)

Möttönen (2009, 64) hahmottaa kuntien ja järjestöjen välisen suhteen eri ohjausmuotojen kautta, joita ovat jo aiemmin mainitut hierarkia, markkinat ja verkostot. Taulukossa (taulukko 1) on tarkasteltu näitä suhteita tarkemmin. Möttönen korostaa kuitenkin, että yhteistyössä kuntien ja järjestöjen välillä

esiintyy kaikkia ohjausmuotoja, joten yhteistyö on moniulotteista. Yhteistyömuotoja voidaan käyttää eri yhdistelminä, joten ne voivat mennä myös osittain päällekkäin. Nämä ohjausmuodot voidaan rinnastaa kuntien ja sote-yhdistysten väliseen yhteistyöhön, sillä yhteistyön muodot ja laajuudet vaihtelevat eri sote-yhdistysten kohdalla ja syynä on sote-yhdistyksien toiminnan erilaisuus.

Kunta-järjestö-suhde	Hierarkiat	Markkinat	Verkostot
Kunnan asema suhteessa järjestöihin	Vaatimusten vastaanottaja ja määräysten antaja	Palvelujen ostaja	Tasavertainen toimija
Järjestön asema suhteessa kuntaan	Vaatimusten esittäjä ja päätösten kohde	Palvelujen myyjä	Tasavertainen toimija
Suhteen arvoperusta	Oikeudenmukaisuus	Tehokkuus	Eettisyys
Kunnan tavoite	Toiminnan legitimitettiin vahvistaminen	Markkinoiden synnyttäminen ja hyödyntäminen	Paikallisten hyvinvointipoliittisten voimavarojen hyödyntäminen
Järjestön tavoite	Kunnan toimintaan vaikuttaminen	Menestyminen palvelutuotantomarkkinoilla	Paikalliseen hyvinvointipolitiikkaan osallistuminen ja vaikuttaminen
Sopimuksellisuuden perusta	Kunnan säännöt ja määräykset	Sanktioidut ostopalvelusopimukset	Luottamukseen perustuvat kumppanuussopimukset
Intressiperusta	Edunsaannin ristiriita	Taloudellinen ristiriita myyjän ja ostajan välillä	Intressien tasapaino
Järjestöjen ensisijainen tehtäväalue	Jäsenistön edunvalvontatehtävä	Palvelujen tuottaminen	Vapaaehtoistoiminnan, vertaistuen ja asiantuntemuksen tuottaminen
Käytännön yhteistyön luonne	Muodollinen, keskittyy järjestöjen vaatimusten argumentointiin	Muodollinen, keskittyy ostopalvelusopimusten laadintaan ja sopimusten toteutumisen kontrollointiin	Epämuodollinen, keskittyy yhteisen ymmärryksen muodostamiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen
Demokratianäkemyks	Perustuu edustukselliseen demokratianäkemykseen	Perustuu edustukselliseen demokratianäkemykseen	Perustuu yhteisölliseen demokratianäkemykseen

*Taulukko 1.* Hierarkkiset, markkinaperusteiset ja verkostomaiset suhteet kunnan ja järjestön välillä (Möttönen 2009, 66)

Taulukko 1 kuvaa hyvin suhteiden muodostumista eri ohjausmuotojen kohdalla. Markkinaohjauksessa pyritään tehokkuuteen, ja yhteistyön luonne on muodollinen. Kunta ostaa palveluja järjestöltä ja se on yhteistyön keskiössä. Hierarkkinen suhde on byrokraattinen ja kunta on määräysten antaja, kun taas järjestöt ovat määräysten kohde. Tässä hierarkkisessa ohjaustavassa on otettava huomioon myös kunnan sisäinen poliittishallinnollinen prosessi, jossa poliittiset päättäjät toimivat edustuksellisen demokratian puolesta. Päätökset viedään toimieliimiin, kuten valtuustoon, hallitukseen ja eri lautakuntiin. Kunnan poliittisessa päätöksenteossa tehdään päätökset yhteistyöstä järjestöjen kanssa. Järjestöiltä kuullaan kuitenkin virallisia lausuntoja, jotka otetaan päätöksenteossa huomioon. Verkosto-ohjauksessa kunta ja järjestö ovat yhdessä tasapuoliset toimijat. Järjestön tavoitteena on paikalliseen hyvinvointipolitiikkaan osallistuminen sekä vaikuttaminen ja kunnan tavoitteena on paikallisten hyvinvointipoliittisten voimavarojen hyödyntäminen. (Möttönen 2009, 64.)

Hierarkkinen toimintatapa on yleinen toimintatapa kuntapalveluissa ja kuntien tapa tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Tällöin toimintojen päämäärät määritellään itse ja ohjausta toteutetaan säätelemällä resursseja sekä suorittamalla arviointeja tuloksista. Hierarkkiseen toimintatapaan liittyy vahvasti byrokratia, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että järjestelmä toimii rationaalisena hallintokoneistona. Hierarkkisessa toimintatavassa on ominaista se, että toimijoiden suhde on hierarkkinen ja ohjaustapa perustuu täysin määräysvaltaan. Toimintaa säädellään resurssien määrällä ja kohdentamisella. Kunnan kanssa yhteistyötä tekevä toimija, joka ei ole julkisella sektorilla, voi kokea kunnan toiminnan jäykkänä, hitaana ja tehottomana. (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009, 254–255.) Esimerkiksi kolmannella sektorilla toimivien sote-yhdistysten voi olla vaikea hahmottaa kunnan toiminnan hierarkkisuutta, sillä yhdistykset pystyvät itse ketterästi tekemään erilaisia päätöksiä ja ratkaisuja nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

### **3 JULKISEN HALLINNON KEHITYKSEN VAIKUTUS KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN VÄLISEEN YHTEISTYÖHÖN**

Teoreettisen viitekehityksen toisessa osassa tarkastellaan julkisen hallinnon kehityksen vaikutusta kuntien ja järjestöjen väliseen yhteistyöhön. Ensin syvennyttään tarkastelemaan siirtymistä hallinnosta verkostohallintaan ja tämän jälkeen verkostoja sekä verkostohallinnan käsitettä avataan tarkemmin eri tutkijoiden määritelmien avulla. Verkostohallinta on moniulotteista ja siihen liittyy erilaisia verkostomalleja sekä lukuisia eri määritelmiä. Verkostojen yleistyminen on vaikuttanut myös kuntien ja järjestöjen yhteistyöhön, sillä ne toimivat usein verkostoissa.

#### **3.1 Siirtyminen hallinnosta verkostohallintaan**

Julkisen hallinnon johtamisjärjestelmien muutokset vuosikymmenien aikana ovat vaikuttaneet myös osaltaan kuntien ja kolmannen sektorin välisiin suhteisiin ja työnjakoihin. Osbornen (2006) mukaan julkisen hallinnon teorit voidaan erottaa toisistaan jakamalla ne eri malleihin. Ensin on erotettavissa perinteinen julkinen hallinto, jonka jälkeen siirryttiin uuteen julkiseen johtamiseen. Uusi julkinen johtaminen on saanut lyhenteen NPM (*new public management*). Uudesta julkisesta johtamisesta siirryttiin julkisen hallinnan malliin (*governance*), josta on kehittynyt myös verkostohallinnan malli (*network governance*). Kehityskaari havainnollistaa sen, että on siirrytty perinteisestä julkisesta hallinnosta eli byrokratiasta kohti tehokkuutta korostavaa uutta julkista johtamista ja siitä hyvin verkostomaiseen ja sidosryhmiä korostavaan julkisen hallinnan malliin. Muutokset julkisen hallinnon johtamisessa ovat tuoneet haasteita kuntien poliittiselle ja ammatilliselle johtamiselle. Kunta on paikallisena alueyhteisönä monimuotoinen kokonaisuus, mikä vaatii kunnan johdolta kykyä pitää yllä suhteitaan yrityselämään ja etenkin kansalaisyhteiskuntaan. Kuntien pitää pystyä sopeuttamaan toimintaympäristön muutokset osaksi toimintamallejaan. (Haveri & Anttiroiko 2009, 210.) Tämän päivän hallinto ja johtaminen ovat monen mallin yhdistelmä, jossa eri julkisen hallinnon mallit kohtaavat (Virtanen & Stenvall 2019, 49).

Perinteinen julkinen hallinto on muodostunut jo 1900-luvun alussa. Tavoitteena oli tällöin luoda ylhäältäpäin johdettu julkinen hallinto, jonka toiminnan kohteita ovat kansalaiset ja yhteiskunta. Perinteisen mallin tehtävänä on toteuttaa poliittisia tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti ja

samanaikaisesti oikeudenmukaisesti, ja se on syy, miksi toimintaa säädellään sekä valvotaan tarkasti. Byrokratian periaatteet ovat olleet vahvasti keskiössä perinteisessä julkisessa hallinnossa. Keskeisiä periaatteita ovat politiikan ja hallinnon erottamisen periaate, valvonnan periaate, sääntöjen noudattamisen periaate sekä virkahierarkian ja tottelemisen periaate. Erilaiset säännöt ja normit on luotu, jotta pystytään määrittelemään esimerkiksi julkisen hallinnon ja virkamiesten toimivallan rajat. (Virtanen & Stenvall 2019, 37–39.)

Perinteistä julkisen hallinnon mallia on kuvattu myös Max Weberin hahmottamaksi byrokraattis-legalistiseksi malliksi, jonka tarkoituksena on korostaa hallinnon muuttumattomuutta, vakautta ja kansalaisten oikeusturvaa. Myönteisiä puolia tässä mallissa on esimerkiksi varmuus, luotettavuus ja ennustettavuus. Perinteinen malli on kuitenkin saanut myös paljon kritiikkiä. Mallin kielteisiä puolia ovat jäykkyys, heikko kustannustehokkuus ja huono palvelukyky. (Haveri & Anttiroiko 2009, 200.) Kritiikin kohteena on ollut nimenomaan muuttumattomuus ja mallin toimintaperiaatteet. Muuttumattomuus tekee perinteisestä julkisesta hallinnosta jäykän, minkä vuoksi organisaatiot eivät pysty reagoimaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja ongelmiin. Ongelmien myötä perinteinen malli on nähty väistyvänä ja ikään kuin katoavana. Vaikka perinteinen julkinen hallinto on saanut kritiikkiä, sen periaatteet näkyvät silti yhä tämän päivän julkisessa hallinnossa. Periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus ja luotettavuus, näkyvät julkisessa hallinnossa uusissa toimintamuodoissa. (Virtanen & Stenvall 2019, 40.)

Julkisen hallinnon perinteistä mallia seurasi uusi julkinen johtaminen, joka alkoi kehittymään heti 1990-luvun alussa. Tavoitteena oli muuttaa hallintoa tehokkaammaksi ja joustavammaksi. Johtamismallin taustalla oli ajatus, että yksityisten yritysten ominaisuuksia haluttiin tuoda myös julkiselle sektorille. (esim. Fenwick & McMillan 2010; Ferlie, Osborne & McLaughlin 2002.) Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisättiin kunnissa ottamalla käyttöön yksityisen sektorin johtamis- ja budjetointimenetelmiä sekä korostamalla kilpailua (Haveri & Anttiroiko 2009, 200). Tuotokset, tulokset ja vaikuttavuus olivat keskeisiä tavoitteita tässä uudessa ajattelumallissa. Ryhdyttiin ajattelemaan kustannustietoisemmin ja pohdittiin, missä julkisten resurssien käyttö olisi tehokkaimmillaan. Näin julkisen ja yksityisen sektorin johtamistavat ovat lähentyneet toisiaan. Uuden julkisen johtamisen erityispiirteiksi voidaan kuvailla sitä, että julkista hallintoa johtavat ammattijohtajat, toiminnassa korostuvat tehokkuus ja tulokset sekä se, että yritysmäinen toimintatapa on asetettu etusijalle. (Virtanen & Stenvall 2019, 41–42.) NPM korostaa johtamisen yleistettävyyttä

eli yksityisen sektorin johtamiskäytännöt voidaan sovittaa julkiselle sektorille ja huomiota kiinnitetään tehokkuuden ja talouden kysymyksiin (Lähdesmäki 2003, 53).

Uuden julkisen johtamisen haasteeksi nähtiin se, miten yhdistää sääntely ja tehokkuus tai palvelujen yhdenvertaisuus ja tehokkuus. NPM-ajattelussa korostettiin muun muassa innovaatioajattelua, josta tuli osa pitkäaikaista julkisen hallinnon toimintaa ja kehitystä ohjaava strategia, joka näkyy myös tämän päivän hallinnon uudistamisen kontekstissa. (Stenvall, Ursin, Tiihonen, Nyholm & Airaksinen 2016, 53–55.) Lisäksi uuteen julkiseen johtamiseen liittyy näkemys, jonka mukaan monet julkiset toimijat voisivat rahan kuluttamisen sijaan itse ryhtyä ansaitsemaan sitä. Palveluja voitaisiin rahoittaa esimerkiksi markkinahintaisia käyttäjämaksuja käyttäen tai vaihtoehtoisesti myymällä sitä osaamista ja pääomaa, jota julkisissa organisaatioissa on. (Haveri 2000, 35.)

Julkisen hallinnon perinteisen mallin tapaan myös uusi julkinen johtaminen on saanut kritiikkiä. Yhteiskuntatieteiden tohtori Leena Eräsaari (2008) on ilmaissut, että NPM on julkisen sektorin vääryyksiä isä nimenomaan hyvinvointipolitiikan näkökulmasta. NPM vaikeutti sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamista kuntalaisille ja Eräsaaren mukaan palveluiden taso ja saatavuus heikentyi NPM:n myötä. Erityisesti kritiikkiä uudessa julkisessa johtamisessa on saatu siitä, että keskitytään liikaa siihen, että yksityinen on julkista parempaa ja yksityisen periaatteita tuodaan julkiselle sektorille mukauttamatta niitä julkisen sektorin periaatteisiin. (Eräsaari 2008, 91–99.) Virtanen ja Stenvall (2019, 45) pitävät kuitenkin edellä mainittua käsitystä virhetulkintana, sillä uusi julkinen johtaminen ei ole täysin siirtänyt kaikkia yksityisen sektorin oppeja suoraan julkiselle sektorille. On tiettyjä julkiseen johtamiseen liittyviä piirteitä, jotka ovat luonteeltaan nimenomaan julkisen politiikan ja julkisten organisaatioiden johtamiselle.

Kehityskulku, jossa on siirrytty hallinnosta hallintaan, on havaittavissa myös kuntien ja järjestöjen välisissä suhteissa. Järjestöjen asema nähtiin selkeästi julkiselle hallinnolle alisteisena ja hierarkkisena, kun hyvinvointivaltiota rakennettiin. Tässä korostui perinteisen julkisen johtamisen malli. Kunnat ajattelivat, että ne käyttävät järjestöjä ikään kuin hyväkseen saadakseen tietyt tehtävät hoidettua. Näin kunnat perustelivat, että heillä on oikeus määrätä, miten järjestöt toimivat. Kun siirryttiin NPM-ajattelumalliin, niin kunnat alkoivat pitämään järjestöjä palveluntuottajina ja osana palvelumarkkinoita. Paikalliseen julkiseen hallintaan siirryttäessä järjestöjen toimintaa ryhdyttiin

katsomaan uudesta näkökulmasta kuntien osalta. Paikallisen hallintatavan käsitteillä voidaan hahmottaa julkisen ja kolmannen sektorin yhteistä toiminta-alueita ja sitä, minkälaisia toimintatapoja rajatulla toiminta-alueella täytyy noudattaa. (Möttönen & Niemelä 2005, 101–103.)

Uuden julkisen johtamisen jälkeen julkinen hallinto kehittyi kohti julkista hallintaa, jota kutsutaan myös governance-malliksi. Tämä julkisen johtamisen suuntaus nousi esiin 2000-luvun alussa ja se syntyi haastamaan NPM-mallia sekä samalla täydentämään sitä. Governance-käsite on monitulkintainen, sillä käsitteellä on monia eri määritelmiä. Käsitteellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi hyvää hallintotapaa, uudenlaisia julkisen hallinnon vaikutussuhteita tai se voidaan nähdä moniosaisen järjestelmän hallintatapana (corporate governance). Julkisen hallinnan malliin liitetään julkisen hallinnon toimijoiden horisontaalisten yhteistyösuhteiden kasvu suhteessa kolmannen ja yksityisen sektorin toimijoihin. Julkisen hallinnon toimijat kohtaavat yhtä monimutkaisempia ongelmia tehdessään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja siksi toimijoiden pitää pyrkiä kohti vuorovaikutteisempaa toimintatapaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 46–48.) Julkisessa hallinnassa pyritään siis kohti vuorovaikutteista ja yhteistyölähtöistä päätösten tekemistä (esim. Osborne 2000; Airaksinen 2009). Tämä näkyy nykypäivän kuntien ja järjestöjen välisessä yhteistyössä, jossa pyritään kehittämään vuorovaikutusta, jotta yhteistyöstä tulisi sujuvampaa.

Julkisesta hallinnasta voidaan käyttää myös käsitettä *New Public Governance*. NPG-mallissa yhdistyvät perinteinen julkinen hallinto ja uusi julkinen johtaminen. Osbornen (2010, 10) mukaan uuden julkisen hallinnan teoreettinen pohja tulee verkostoteoriasta ja keskiössä on organisaatio sekä organisaation ympäristö. Julkisessa hallinnassa korostetaan suhteiden, merkitysten ja arvojen vuoropuhelua. Julkista hallintaa koskevassa lähestymistavassa keskitytään usein enemmän prosesseihin ja tuloksiin kuin muodollisiin institutionaalisiin järjestelyihin. On tärkeää ajatella julkista hallintaa prosessinäkökulmasta, sillä hallinto ei koske niinkään pelkästään rakenteita, vaan se on enemmän rakenteiden välistä vuorovaikutusta. (Pierre & Peters 2000, 22.) Hallinnan käsitteellä tarkoitetaan myös suoraviivaisen hierarkkisen hallintojärjestelmän pirstoutumista monimutkaiseksi verkostomaiseksi kokonaisuudeksi, uudenlaisten hallintajärjestelmien syntymistä ja vallan uudelleenjakoa hallinnon tasojen välillä (Haveri & Pehk 2008, 15).

Yksi julkisen hallinnan käsitteen määrittelijöistä on Rhodes (2000), joka on korostanut hallintaa verkostoina. Rhodesin näkemyksen mukaan käytössä on riippuvuuksista johdettu vuorovaikutteinen hallintajärjestelmä, jossa taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen maailma käyvät vuoropuhelua. Hallintajärjestelmiin kuuluvat hämärtyneet vuorovaikutussuhteet julkisen, yksityisen ja vapaaehtoissektorin välillä. Hallintajärjestelmä pysyy kasassa yhdessä luotujen yhteisten tavoitteiden avulla. Organisaatioiden välillä on riippuvuus, mikä tarkoittaa hallintakentän laajentumista yksityiselle ja kolmannelle sektorille. Toimijoiden välillä on jatkuva vuorovaikutus, mikä on seurausta resurssien jakamisen tarpeesta ja tavoitteesta neuvotella yhteisistä asioista. Hallinnan tavoitteena on pyrkiä hyödyntämään avaintoimijoiden kapasiteettiä. Tavoitteena on myös koota resursseja ja samanaikaisesti kasvattaa sosiaalista pääomaa. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 24.)

Julkinen hallinta on korostanut kunnan suhteita muihin toimijoihin, sillä kunnat ovat kuitenkin yhteisöllisiä ja kunnan tehtävien hoitamisessa on tärkeää pitää yllä hyviä ja monipuolisia yhteistyösuhteita (Haveri & Anttiroiko 2009, 200). Kjær (2004, 7) toteaa, että julkinen hallinta viittaa johonkin laajempaan kuin hallinto. Julkisessa hallinnassa on kyse ohjauksesta ja se on eräänlaisten pelisääntöjen asettamista, soveltamista ja täytäntöönpanoa. Tavoitteena on parantaa julkisen hallinnon päätöksenteon legitimitettä. (Kjær 2004, 12,15.) Julkisessa hallinnassa julkiseen toimintaan tulee vaikutteita hallintokoneiston ulkopuolelta, sillä julkinen hallinto ja sen organisaatiot eivät keskenään enää selviä monimutkaisten ongelmien ratkaisusta. Julkisen hallinnon toimijat ovat lisänneet merkittävästi yhteistyötä kolmannen sektorin ja sidosryhmien kanssa. (Stenvall ym. 2016, 56–57.)

Governance on laajentanut Suomessa hallintasuhteiden kokonaisuutta ja hallintasuhteet kunnissa voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen. Ensinnäkin yksi ulottuvuus on kuntaorganisaation sisäiset hallintasuhteet, jossa keskiössä ovat luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja kunnan henkilöstön väliset suhteet. Sisäisten hallintasuhteiden vastakohtana on ylipaikalliset hallintasuhteet, joka sisältää sekä kansainvälisiä että kansallisia suhteita, joissa kunta on mukana. Kolmas ulottuvuus on kuntien paikallisten hallintasuhteiden kenttä, johon liitetään yhteistyösuhteet, joita kunta on rakentanut paikallisiin yrityksiin, asukkaisiin, järjestöihin ja muihin julkisen sektorin toimijoihin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty nimenomaan kunnan ja järjestöjen välisiin suhteisiin, jotka linkittyvät kuntien laajaan paikallisten hallintasuhteiden kenttään. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 28.)

Myös julkinen hallinta on kohdannut ongelmia ja kritiikkiä, vaikka se on hyvin kokonaisvaltainen julkisen sektorin toimintaa ohjaava ajattelutapa. Riskinä ja haasteena nähdään se, että verkostot ovat liiaksi itsetarkoituksellisia. Usein tähdätään vain siihen, että pyritään kasvattamaan verkostojen määrää sekä lisäämään yhteistyötä ja tässä tilanteessa verkostomaisuudesta tulee tavoite, eikä keino saada tavoitteita saavutetuksi. Verkostomaisen ja yhteistyölähtöisen toiminnan pitäisi olla väline tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun pyritään kasvattamaan verkostojen määrää, niin laadun tulisi silti olla hyvää ja organisaatiolla tulisi olla riittävästi resursseja kaikkia verkoston toimijoita kohtaan. Organisaatioiden tulisi verkostoitua omien resurssien mukaan, jotta hyödyt ja päämäärät voidaan saavuttaa kaikkien toimijoiden osalta. (Virtanen & Stenvall 2019, 48–49.) Julkinen hallinta sai monia eri muotoja, joista yksi on verkostohallinta. Verkostohallinta on vastareaktio sekä keskitetyn valtion hallinnan epäkohtiin että markkinavoimien epätäydellisyyteen. (Eriksson 2015, 250.)

### **3.2 Verkostohallinnan ja verkostojen monet ulottuvuudet yli sektorirajojen**

Verkostohallinta ja verkostot ulottuvat yli sektorirajojen. Verkostoissa yksityinen, julkinen ja kolmas sektori yhdistävät resursseja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostohallinta on kunnissa tärkeässä roolissa ja kuntien kannalta verkostohallintaa voidaan tulkita kolmesta eri näkökulmasta. Verkostohallinta voidaan nähdä vaikuttamiseksi yksittäisten ja itsenäisten verkostojen osien toimintaan joko sisältä käsin tai ulkoapäin. Tällöin verkostohallinnassa on mukana yhtiöitä, säätiöitä, kuntayhtymiä, yhteistyöverkostoja, neuvottelukuntia ja projekteja, jotka toteuttavat melko itsenäisesti kunnalle tärkeitä tehtäviä. Näiden toimijoiden kautta kunta pyrkii saavuttamaan tavoitteitansa. Verkostohallinnalla voidaan myös viitata organisaatioiden väliseen neuvottelujärjestelmään, jossa erilliset ja itsenäiset organisaatiot pyrkivät yhteistyöhön ja ne neuvottelevat toiminnoista sekä tavoitteista. Organisaatiot ryhtyvät siis neuvottelemaan keskenään, jotta ne pystyvät luomaan yhteisiä tavoitteita. (Haveri & Pehk 2008, 69.)

Kolmanneksi verkostohallinta voidaan nähdä toiminnaksi, jossa vaikutetaan sosiaalisten verkostojen kautta. Tässä on kyse siitä, että verkostohallinta perustuu yksilöiden välisiin suhteisiin, joka on ainakin joissain määrin pysyvää. Suhteet ovat henkilökohtaisia ja yksilöt jakavat keskinäisen luottamuksen ja käsityksen yhteisistä intresseistä ja tulevaisuuden päämääristä. Verkostohallinnan

avulla pyritään kunnissa vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja ottamaan huomioon eri toimijoiden näkökulmia. Verkostohallinta on tuloksellinen ja legitiimi tapa ohjata yhteiskuntaa. Hallintaverkostojen kautta voidaan laajentaa alueellisella ja paikallisella tasolla osallistumista alueelliseen tai paikalliseen päätöksenteon prosessiin. (Haveri & Pehk 2008, 9, 69–70.)

Marcussen ja Torfing (2007) ovat tutkineet demokraattista verkostohallintaa ja määritelleet tätä käsitettä moniulotteisesti. Heidän mukaansa verkostohallinta on suhteellisen vakaata ja horisontaalista. Se on ikään kuin solmukohta, jossa on toisistaan riippuvaisia, mutta toiminnallisesti itsenäisiä toimijoita. Nämä toimijat ovat vuorovaikutuksessa tiiviisti ja usein erilaisten neuvottelujen kautta, joita käydään institutionalisoituneessa yhteisössä. Yhteisön luonteeseen kuuluu se, että siellä on itsesääntelyä ulkopuolisten virastojen asettamissa rajoissa ja yhteisten tavoitteiden asettamista. Verkostohallinta tuo myös yhteen yksityisen ja julkisen sektorin toimijoita, jotka ovat riippuvaisia toistensa resursseista ja kapasiteetista, mutta ne kuitenkin toimivat itsenäisesti, sillä verkostossa toimivat eivät voi käskää toisiaan ajattelemaan tai toimimaan tietyllä tavalla. Verkostotoimijat ovat toisiinsa nähden yhteyksissä enemmän horisontaalisesti kuin vertikaalisesti ja verkostoissa toimiminen on vapaaehtoista. (Marcussen & Torfing 2007, 5.)

### **3.2.1 Verkostojen muodostuminen ja niiden ominaisuudet**

Verkostot muodostuvat hyvin eri tavoin ja verkostojen syntymiseen vaikuttavat myös toimijoiden ominaisuudet. Verkostot voivat olla monen eri toimijan muodostamia tai tiiviimpiä muutaman toimijan verkostoja. Verkostot ovat erittäin monipuolisia ja siksi tutkijat ovat antaneet verkostoille monia eri määritelmiä verkostokirjallisuudessa. Määritelmät kuitenkin täydentävät toisiaan ja niiden avulla pystytään muodostamaan käsityksiä verkostojen toiminnasta ja niiden ominaisuuksista. (Haveri & Pehk 2008.)

Castells (1996, 470) määrittelee verkostot toisiinsa liitettyjen solmujen verkoksi, kun taas O'Toole (1997) kuvailee verkostoja keskinäisten riippuvuuksien muodostamaksi rakenteeksi, joka sisältää organisaatioita tai niiden osia. Kickert ja kumppanit (1997) puolestaan määrittelevät verkostot ryhmäksi yhdessä työskenteleviä ihmisiä, jotka tulevat sellaisista organisaatioista, joiden tavoitteena on edistää omia tavoitteitaan vapaaehtoisen yhteistyön avulla. Verkostoissa korostuu vapaaehtoisuus, sillä verkostoissa toimiminen on organisaation oma valinta ja niihin kuulutaan vain vapaaehtoisesti.

Verkosto-käsitteestä voidaan erottaa verkostoituminen, joka on Himmelmanin (1992;1996) mukaan organisaatioiden välistä yhteistyötä, jossa organisaatiot vaihtavat keskenään tietoa ja jakavat resursseja. Tällä toiminnalla organisaatiot parantavat toistensa toimintakapasiteettia yhteiseksi hyödyksi sekä jakavat riskejä ja velvollisuuksia keskenään. Verkostoituminen on verkostoja edistävää toimintaa. (Haveri & Pehk 2008, 20.)

Verkoston käsitteellä on tarkoitettu niitä organisointimuotoja, jotka jäävät hierarkian ja markkinoiden välimaastoon. Haverin ja Anttiroikon (2009, 206) näkemyksen mukaan verkoston käsitteellä painotetaan organisointitapaa, joka pohjautuu kaikkia toimijoita hyödyttäviin ja suhteellisiin pysyviksi tarkoitettuihin yhteistyösuhteisiin. Eri organisaatiot ovat luoneet yhteisiä päämääriä ja niiden toteuttamiseksi toimijoiden valta-, osaamis- ja tietoresursseja on pitänyt yhdistää. Tämä on johtanut verkostojen syntymiseen. (Haveri & Anttiroiko 2009, 206). Verkosto-organisaatioissa organisoinnin perusta on vahvuuksien täydentäminen, ja sitoutuminen on keskeinen organisaation tehokkuutta määrittävä arvo. Lisäksi verkosto-organisaatioissa joustavuus on erittäin yleistä. (Powell 1990.) Verkostoista ja kunnista puhuttaessa voidaan käyttää käsitettä *verkostokuntamalli*, jossa hallinnan mallit ja toimintatavat muotoutuvat erilaisiksi eri puolilla maata (Haveri, Laamanen & Majoinen 2003). Verkostokunta toimii osana erilaisten organisaatioiden ja yhteisöjen verkostoa. Verkostokuntaan voi sisältyä organisaatioita, jotka eivät ole välttämättä rakenteeltaan verkostoja, kuten kuntayhtymät, jotka muistuttavat sisäiseltä rakenteeltaan enemmän hierarkioita. Kunnan hallintaverkosto kokonaisuutena on verkostokunnan näkökulmasta yksittäisten ja itsenäisten yksiköiden kokonaisuus, jonka kautta kunta pyrkii toteuttamaan tehtävänsä. (Haveri & Pehk 2008, 34.)

Verkostot voidaan nähdä erilaisten toimijoiden muodostamana kokonaisuutena, jonka prosessi on vuorovaikutteinen. Toimijat pyrkivät täydentämään toistensa osaamista ja tietoja muodostamalla verkostoja. Lähtökohtaisesti toimijat ovat tasa-arvoisia ja kaikilla on oma roolinsa verkostossa. Verkostoa voidaan luonnehtia toimintaympäristöksi, jossa ei ole perinteisessä mielessä keskusta tai johtoa. Yksikään toimija ei nouse verkostossa ylitse muiden toimijoiden. Jatkuvuus on myös yksi verkostojen olennainen ominaispiirre, sillä verkostot ovat suhteellisen pysyviä ja ne tuottavat verkostoon osallistuville organisaatioille hyötyä. Verkostot ovat siis eräänlaisia toimijoiden toimintaympäristöjä, joissa itsenäiset toimijat määrittelevät yhdessä toiminnan normit, joita sovelletaan yhteistoiminnassa. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34–42.)

Linnamaa (2004, 88) on hahmottanut verkostojen toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta. Ensinnäkin onnistuneen verkoston muodostumiseen vaikuttaa toimijoiden verkostovalmiudet ja se, että verkostossa on mukana henkilöitä, joilla on osaamista verkostotyöskentelyyn ja verkostolle tärkeitä resursseja. Organisaatiolla on myös oltava riittävät resurssit liittyessään verkostoon. Verkoston ominaisuudet ja verkostojen johtaminen vaikuttavat myös toimivien verkostojen muodostumiseen. (Linnamaa 2004, 88–90.)

Onnistuneiden tekijöiden lisäksi verkostoissa on havaittavissa näkymättömiä esteitä, jotka rajoittavat verkostojen laatua ja tehokkuutta. Esteitä voivat olla esimerkiksi keinotekoisuus, yhteensopimattomuus, eristäytyminen, ymmärtämättömyys, informaation panttaaminen, epäluotettavuus, sitoutumattomuus, foorumien vähäisyys ja toimimattomuus sekä työnjaon selkiintymättömyys. Keinotekoisuudessa on kyse siitä, kun yhteistyöstä tulee itsetarkoituksellista, jolloin yhteistyötä tehdään vain yhteistyön itsensä vuoksi. Kun organisaatiot ovat keskenään yhteensopimattomia, ne ei eivät välttämättä löydä yhteisiä keinoja saavuttaa tavoitteita tai edes määritellä yhteisiä tavoitteita. Informaation panttauksessa organisaatiot eivät jaa aktiivisesti tietoa toisilleen, mikä on haastavaa vuorovaikutussuhteelle. Onnistunut yhteistyö edellyttää erilaisia foorumeja, joissa yhteistyötä päästään kehittämään ja joissa pystytään keskustelemaan avoimesti. Verkostoissa tulisi osata myös jakaa työtä ja vastuuta riittävästi, jotta työnjako olisi mahdollisimman selkeää. Ymmärtämättömyyden esteen kohdatessa toimijat eivät ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita tai strategioita, mikä voi aiheuttaa haasteellisia tilanteita. (Sotarauta & Linnamaa 1998.)

Verkostotyössä on siis havaittu myös ongelmia, vaikka siinä yhdistyy hyvän hallinnon periaatteita. Verkostojen suurin ongelma liittyy toimijoiden moninaisuuteen ja epäselvyyksiin, mikä taas aiheuttaa haasteita päätöksenteolle ja lisää sen epämääräisyyttä. Verkostojen haasteena on se, että toimijat voivat tavoitella vain omaa hyötyä, eivätkä ne välttämättä sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. Verkostoissa vastuunpakoilu on mahdollista, toisin kuin hierarkkisessa järjestelmässä, jossa on selvä käsitys siitä, kuka vastaa päätöksenteosta. Tehottomuus voi myös olla yleinen ilmiö verkostoissa, sillä tuloksia voi olla vaikea saada aikaan ja aikaa kuluu verkoston ylläpitämiseen sekä erilaisiin kokouksiin ja keskusteluihin. Käytännössä verkoston pitäisi olla väline, jolla saadaan aikaiseksi konkreettisia hyötyjä. (Möttönen & Niemelä 2005, 91–93.) Castellsin (2000, 3) mukaan verkostojen ja verkostoyhteiskunnan syntyyn on vaikuttanut merkittävästi teknologian kehittyminen, joka on

mahdollistanut monipuolisten verkostojen muodostumisen vuosituhannen taitteessa. Verkostot sitovat valikoivasti yksilöt, ryhmät, alueet ja jopa maat strategiseen päätöksentekoon. Tietyn yksikön mukana oloon verkostossa vaikuttaa se, mikä sen merkitys on verkostossa käsiteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. (Castells 2000, 3.)

Kickertin, Klijnin ja Koppenjanin (1997) mukaan verkostoissa ei varsinaisesti ole erillistä johtajaa johtamassa verkostojen toimintaa. Periaatteessa verkostojen toimintaa ei ohjaa mikään ylhäältä tai ulkoa vaikuttava toimija, vaan verkostojen hallinta ja johtaminen koostuu toimijoiden vuorovaikutuksesta keskenään. Käytännössä kaikki verkoston toimijat voivat olla johtajia omassa verkostossaan. Vuorovaikutusprosessien edistämiseksi pyritään suuntaamaan toimintaa kohti yhteisiä päämääriä. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997.) Verkostoissa voi kuitenkin olla epäsymmetrisiä suhteita, joka johtaa siihen, että joillain saman verkoston toimijoilla voi olla enemmän valtaa kuin toisilla. Epäsymmetrisistä suhteista huolimatta verkostosuhteet perustuvat vaihdolle eikä käskytykselle. (Marcussen & Torfing 2003.)


### **3.2.2 Verkostomaisia piirteitä kuntien ja järjestöjen suhteissa**

Nykyään kunnat ja järjestöt toimivat itse muodostamissaan verkostoissa, ja siksi verkostomaisia piirteitä on löydettävissä runsaasti näiden toimijoiden välisessä yhteistyössä. Kunta on valinnut itselleen tietyn ohjauspolitiikan ja tämä ohjauspolitiikan valinta vaikuttaa samalla järjestötoiminnan kehitykseen. Markkinaohjauksella kunta edistää kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin lähentymistä. Tilanteessa, jossa kunta on päättänyt suosia verkostomaista ohjausta, voidaan puolestaan edistää kolmannen sektorin ja julkisen sektorin keskinäistä lähentymistä sekä suhteiden tiivistymistä, joka johtaa verkostoyhteistyöhön. Kuntien ja järjestöjen yhteistyön tiivistyminen on yleiseksi havaittu kehityssuunta. Verkostokunnaksi voidaan määritellä kunnat, joissa painotusten kohteina ovat aktiivinen yhteistyö ja verkostomaiset suhteet ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Möttönen 2009, 67.) Luomala ja Pyykkönen (2002) toteavat, että järjestöt ovat kokeneet yhteistyön tasa-arvoisemmaksi ja sitä tehdään myös toiminnan perustasolla.

Verkostoissa on kyse organisaatioiden suhteista muihin toimijoihin, mikä nousee organisaatioiden sisäisiä rakenteita merkittävämmäksi tekijäksi. Muutokset toimintaympäristöissä lisää toimijoiden välisiä riippuvuuksia ja korostaa toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta. Yhteistyö kuntien ja järjestöjen välillä perustuu verkostoperiaatteelle, jossa järjestöjen rooli on merkittävä. Kuntien on hyödyllistä edistää kuntien ja järjestöjen yhteishankkeita sekä lähteä niihin mukaan, jos resurssit ja aika riittävät. Yhteistyöprojektit tulisi kuitenkin suunnitella huolellisesti ja aikatauluttaa ne toimijoille sopiviksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että kuntien ja järjestöjen yhteinen toimintakenttä on laajentunut, vaikka välillä voi olla haastavaa hahmottaa julkisen ja kolmannen sektorin yhteistä toiminta-alueita sekä sitä, minkälaisia toimintatapoja ja menettelyjä alueella tulisi noudattaa. (Möttönen ja Niemelä 2005, 79, 102–103, 164.)

Taulukossa (taulukko 2) on kuvattuna toimijoiden välisiä suhteita ja niiden kehitystä verkostoissa. Suhteet verkostoissa voivat olla yhteistyötä, koordinointia tai kumppanuutta. Näistä yhteistyösuhde on vapaamuotoisin ja kumppanuussuhde taas tiivein. Taulukon yhteistyötä kuvaavien piirteiden katsotaan olevan tunnusomaisia suomalaisten kuntien nykyisen kaltaiselle toiminnalle muiden toimijoiden kanssa, sillä kaikki toimijat tekevät yhteistyötä jokainen omista lähtökohdistaan ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin on lyhytkestoista sekä usein projektisidonnaista. Tulevaisuudessa verkostomainen yhteistyö voi rakentua uudenlaisen ajattelutavan varaan ja suhteita rakennetaan yhä useammin tapauskohtaisesti. Kunnat pystyvät jatkossa rakentamaan nopealla reagoinnilla tapauskohtaisesti yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteita. (Mattila & Kallio 2018, 114.)

Yhteistyö	Koordinaatio	Kumppanuus
Alhainen luottamus, epävakaut suhteet	Keskinkertainen luottamus, perustuu olemassa oleviin suhteisiin	Korkea luottamus, vakaat suhteet
Epäsäännölliset kommunikaatiovirrat	Strukturoidut kommunikaatiovirrat	Tiheät kommunikaatiovirrat
Tietoinen informaation jakaminen	Projekteihin sidottu ja kohdennettu informaation jakaminen	Epäsuora, "hiljainen" tiedon jakaminen
Toimintojen mukauttaminen	Yhteisprojektit, yhteisrahoitus, yhteinen politiikka	Systeeminen muutos
Itsenäiset tavoitteet	Osittain itsenäiset tavoitteet	Kiinteät keskinäiset suhteet ja tavoitteet
Valta säilyy organisaatioilla	Valta säilyy organisaatioilla	Jaettu valta
Resurssit säilyvät organisaatioilla	Projekteissa jaetut resurssit	Yhdistetyt kollektiiviset resurssit
Sitoutuminen ja tilivelvollisuus omaa organisaatiota kohtaan	Sitoutuminen ja tilivelvollisuus omaa organisaatiota ja projektia kohtaan	Sitoutuminen ja tilivelvollisuus ensisijaisesti verkostoa kohtaan
Sitoutuminen lyhyeksi ajanjaksoksi	Sitoutuminen keskipitkäksi ajaksi, projekteihin perustuen	Sitoutuminen pitkäksi ajaksi, 3-5 vuotta



Taulukko 2. Toimijoiden välisten suhteiden jatkumo verkostoissa (Mattila & Kallio 2018,115; ks. Keast & Mandell 2014, 14)

Kumppanuudella (collaboration) nähdään olevan keskeinen rooli yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Keastin ja Mandellin (2014) mukaan yhteistyö, koordinaatio ja kumppanuus muodostavat eräänlaisen jatkumon, jossa toimijoiden väliset suhteet vaihtelevat riippumattomasta ja lyhytkestoisesta yhteistyöstä projektisidonnaiseksi koordinaatioksi sekä siitä vielä vahvaa sitoutumista edellyttäväksi kumppanuudeksi, joka voi olla pitkäkestoista. Yhteistyösuhteessa kommunikaatio on epäsäännöllistä, mikä voi johtaa tietokatkoihin ja kommunikaatio-ongelmiin. Kuitenkin informaation jakaminen on tietoista ja osittain suunniteltua toimintaa. Yhteistyössä valta ja resurssit säilyvät organisaatioilla ja sitoutuminen kohdistuu omaa organisaatiota kohtaan. Yhteistyösuhteelle on ominaista lyhytkestoinen sitoutuminen ilman pidemmän aikavälin tähtäintä. (Keast & Mandell 2014.)

Kuten aiemmin on jo mainittu, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välisestä suhteesta käytetään myös termiä *kumppanuus*. Se on terminä tässä tilanteessa haastava, sillä sen merkitys jää usein epäselväksi. Kumppanuudessa ei määritellä riittävän selkeästi kumppanuuden sisältöä tai osapuolten tehtäviä ja vastuita. Julkisella sektorilla toimivien kuntien toimintatavat ja resurssit eroavat merkittävästi järjestöjen vastaavista. Kumpikaan ei kuitenkaan tavoittele taloudellista voittoa ja kumpikin edistää ihmisten hyvinvointia, joten selkeät yhteneväiset piirteet löytyvät myös. Julkisen ja kolmannen sektorin välinen kumppanuus voi vaihdella eri toimijoiden kohdalla sekä silloin, kun on

kyse palveluiden tuottamisesta. Kumppanuus voi olla vapaamuotoista ja se perustuu suullisiin sopimuksiin sekä pitkän aikavälin perinteisiin. Toisaalta kumppanuus voi olla myös tarkasti määritelty sopimusten avulla ja se on määräaikaista yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pihlaja 2010, 75.)

Keast ja Mandell ovat perehtyneet kumppanuuden käsitteeseen tarkemmin. Kumppanuussuhteessa luottamus on korkealla ja suhteet ovat vakaita. Lisäksi toimijoilla on kiinteät keskinäiset suhteet ja tavoitteet. Kommunikointi on tiheää, mikä edesauttaa rakentamaan toimivan vuorovaikutussuhteen. Valta on jaettua ja resurssit ovat kollektiivisia. Toimijat sitoutuvat ja ovat tilivelvollisia ensisijaisesti verkostoa kohtaan eikä omaa organisaatiota kohtaan. Tavoitteet asetetaan pitkälle aikavälille, mikä tarkoittaa pitkäkestoista sitoutumista. (Keast & Mandell 2014.) Hallinnan perusmuodoiksi voidaan määritellä hierarkia, verkosto ja markkinat. Kumppanuusmallit sijoittuvat hierarkian ja markkinoiden välimaastoon ja ne perustuvat vapaaehtoiseen intressien sekä resurssien yhdistämisen organisointitapoihin, mikä tekee niistä joustavia. Kumppanuuden käsitteellä on eri merkityksiä käyttöyhteydestä ja kontekstista riippuen. Pitkäjänteinen ja yhteistyön molemminpuolista hyötyä korostava kumppanuus on yleistä kunnan ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välisessä yhteistyössä. (Haveri & Anttiroiko 2009, 205.)

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

### 4.1 Tapaustutkimus

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sekä tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Empiiriseen analyysiin liittyy vahvasti se, että lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuus häivytetään. Empiiristä tutkimusta tehdessä täytyy siis pitää huolta siitä, ettei yksittäisiä henkilöitä tunnisteta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 27.) Haastattelujen sitaatit ja haastattelujen tulokset näkyvät tutkimuksessani täysin anonymoina. Tutkimus on laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kaupungin ja sote-yhdistysten näkökulmia sekä nimenomaan kuulla toimijoiden omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tilastojen tutkimisen sijaan.

Tutkimus tehdään laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tutkimuskohteena on yksi kaupunki ja sen alueella toimivat sote-yhdistykset. Tutkimuksessa perehdytään yhteen tapaukseen, ja tutkimustuloksia on haastavaa yleistää tai vertailla. Tapaustutkimus ei ole kaikille tutkijoillekaan käsitteenä selkeä, ja sille on muodostunut monta määritelmää, sillä tapaustutkimuksia tehdään useilla eri tieteenaloilla ja tavoitteilla. Tapaustutkimus merkitsee rajattua ilmiötä, jota tutkitaan tietyn ajanjakson ajan. Jokainen tapaus voi tarjota yhden havainnon tai lukuisia erilaisia havaintoja. (Gerring 2007, 19–20.) Tapaustutkimus tutkii nykyajan ilmiötä perusteellisesti ja nimenomaan sen reaali maailman kontekstin sisällä (Yin 2014, 16). Voidaan todeta, että tapaustutkimuksissa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tapaustutkimuksen tärkein tavoite on määritellä, analysoida ja ratkaista tapaus. Tutkijoiden täytyy perustella se, miten tapaukset on valittu ja rajattu. (Eriksson ja Koistinen 2005, 4.) Hyvinkään kaupunki ja sen alueella toimivat sote-yhdistykset valittiin tapaukseksi, sillä ne muodostavat kiinnostavan kokonaisuuden ja ikään kuin ennakkotapauksen. Hyvinvointialuetta on käytännössä rakennettu jo yli kolmen vuoden ajan, kun sote-palvelut ovat siirtyneet aiemmin pois kaupungin tuottamista palveluista.

Esimerkiksi ihmisyksilöt, kaupunki, organisaatiot, koulut tai kumppanuudet voivat toimia tapauksena ja havaintoyksikkönä. Tapaustutkimuksen voi aloittaa periaatteessa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on lähteä liikkeelle kiinnostavasta tapauksesta ja pohtia, mitkä käsitteet sopivat

sen analysointiin ja mistä tapaus kertoo eli mikä olisi tutkimuksen kohde. Toisessa tavassa tutkimuksen kohde on jo selvillä ja tapaukseen päästään käyttämään tiettyjä käsitteitä. Kuitenkin käytännössä tapaustutkimus on jotain näiden kahden tavan väliltä. Käytännössä tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan, ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 11.) Tässä tutkimuksessa valittiin ensin tutkimuskohde, Hyvinkään kaupunki, ja sen jälkeen hahmoteltiin tutkimuksen tapaus eli kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyön nykyinen tilanne sekä tulevaisuus. Toisin sanoen tämä tapaustutkimus muotoutui kahden tavan väliltä, sillä tavoitteena oli tehdä tutkimus Hyvinkään kaupunki tutkimuskohteena ja kaupungilla oli tarvetta tälle kyseiselle tutkimusaiheelle.

Stake (1995, 3) on jakanut tapaustutkimukset kolmeen malliin riippuen tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista. Tapaustutkimuksen eri malleja ovat itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen tapaustutkimus. Kun tutkijalla on erityinen kiinnostus yhteen, ainutlaatuiseseen tapaukseen ja tapausta halutaan ymmärtää kokonaisuutena yksityiskohdat huomioiden, niin kyseessä on itsessään arvokas tapaustutkimus. Tämä tutkimus on itsessään arvokas tapaustutkimus, sillä tavoitteena on ymmärtää yhtä tiettyä ilmiötä eli kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyötä. Välineellinen tapaustutkimus on kyseessä silloin, kun tutkimuksella on välineellinen merkitys, ja sen avulla yritetään ymmärtää laajemmin jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa oleellista on yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus ja se muodostuu useista eri tapauksista. (Stake 1995.)

Tapaustutkimus on tutkimuksessa tutkimusprosessia ohjaava tutkimusstrategia. Se on eräänlainen lähestymistapa, jolla pyritään tarkastelemaan tutkimuksessa esiintyvää tapausta. (Eriksson ja Koistinen 2005, 4.) Tässä tutkimuksessa tapaus on yksittäinen kaupunki ja kaupungissa toimivat sote-yhdistykset eli se on rajattu paikan ja ryhmän mukaan. Laadullinen aineisto tukee hyvin tapaustutkimuksen ainutlaatuisuutta. Koistisen ja Erikssonin (2005, 7–8) mukaan tapaus on vahvasti sidottuna kontekstiin, jonka muodostaa ne toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti. Konteksti muotoutuu tapauksen laajemmasta ympäristöstä, kuten esimerkiksi toimialasta, toimintaympäristöstä tai poliittisesta tilanteesta, jonka piirissä tapaus on. Kontekstin muodostumiseen vaikuttaa myös tapauksen historiallinen tausta. Tutkimuksessa tarkastellaan Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten välistä yhteistyötä, joten kontekstina toimii laajempi ympäristö eli Hyvinkään kaupunki, joka on oma uniikki toimintaympäristönsä. Toimintaympäristöön kuuluu myös Keusote,

joka on siksi perustellusti osa tutkimusta. Pettigrewin (1997) mukaan kontekstin ja eri toimijoiden välinen vuorovaikutus on kumulatiivista ja molemmin suuntaista. Käytännössä konteksti muovaa tapausta ja tapaus muovaa kontekstia.

Yleistäminen on tapaustutkimusten osalta haastavaa, sillä on vaikeaa löytää tapoja, joilla voidaan tarttua tapausten tarjoamiin mahdollisuuksiin ja tehdä yleistyksiä ainutlaatuisuuden perusteella. ”Tapaus voi siis olla uniikki, mutta päämääränä ei ole ainutlaatuisuuden kuvaus sen itsensä vuoksi, vaan ilmiöiden ymmärtäminen ainutlaatuisten ominaisuuksiensa ja niiden taustalla olevien asiayhteyksien välisenä vuoropuheluna.” (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 112.) Tapaustutkimuksessa ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä, eikä se myöskään ole tarkoituksena. Tapaustutkimuksessa voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta sen päätarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla. (Stake 1995, 7–8.)

## **4.2 Aineiston keruu teemahaastatteluilla**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi haastattelut ja tarkennettuna erityisesti teemahaastattelut. Teemahaastattelu antaa vastaajalle tilaa valita, mistä puhua. Tutkimuskohteeksi valikoitui kotikaupunkini Hyvinkää, jossa on paljon aktiivisia yhdistyksiä. Tutkimusta varten haastateltiin kaupungin työntekijöitä ja sote-yhdistysten toiminnanjohtajia. Lisäksi haastateltiin sote-yhdistystoiminnan koordinoinnista vastaavia Keusoten työntekijöitä ja Hyvinkäällä toimivaa yhdistysten kattojärjestöä, jossa on jäsenenä monia sote-yhdistyksiä ja sitä kautta saatiin laajennettua näkökulmaa. Hyvinkäällä toimii erilaisia ja erikokoisia sote-yhdistyksiä ja haastattelin neljää sote-yhdistystä tutkimusta varten. Kriteereinä olivat sote-yhdistyksen toiminnan laajuus ja aktiivisuus. Merkittävä rajaamisen kriteeri oli se, että sote-yhdistyksellä on palkattua henkilökuntaa toiminnassaan. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin suosituksia siitä, ketä kannattaisi haastatella seuraavaksi.

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan eri teemoihin, joista keskustellaan ja se noudattaa tavanomaisesti etenemisjärjestystä, jota voidaan havainnoida neljän vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tiedostetaan, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tilanteen. Toisessa vaiheessa haastattelijalla on selvittänyt tutkittavaan ilmiöön ja tilanteeseen liittyviä osia, rakenteita, prosesseja sekä kokonaisuutta. Tämän jälkeen, kolmannessa vaiheessa haastattelijalla kehittyy haastattelurungon,

jonka kautta hän lähtee lähestymään aihetta ja kokonaisuutta. Lopuksi neljännessä vaiheessa katse suuntautuu haastateltaviin ja heidän omiin kokemuksiinsa, joita tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Teemahaastatteluissa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastatteluissa ei ole merkitystä, missä järjestyksessä teemat käsitellään, sillä teemat esitetään haastattelutilanteissa haastateltavalle joukkona kysymyksiä. (Vilkka 2021, 127.) Teemat, jotka haastatteluun valitaan, perustuvat usein tutkimuksen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa teemat eivät ole vahvasti linkitettyjä teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelujen eteneminen vaihtelee kuitenkin paljon haastattelujen avoimuudesta riippuen. Osa haastatteluista on tiukattu sidottu teorian teemoihin sekä etukäteen valittuihin kysymyksiin ja osassa haastatteluista sallitaan kysymyksistä poikkeaminen sekä kokemusperäiset havainnot. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87–88.) Haastattelut ovat kuitenkin vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa ja samalla kaikki haastatteluaineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettavaa verbaalista materiaalia (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 29).

Haastattelumuotona teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Tässä tutkimuksessa tehtiin teemahaastattelut, sillä tarkoituksena on tuoda sote-yhdistysten ja kaupungin omat näkemykset esille, ja kuulla heidän omista kokemuksistaan. Teemahaastatteluissa kysymyksiä ei ole rajattu merkittävästi, joten haastattelu muotoutuu haastateltavan sanottavan mukaan. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 48) toteavat, teemahaastattelu tuo haastateltavan äänen kuuluviin sekä ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat eri asioista ovat keskeisiä ja muodostuvat vuorovaikutuksen pohjalta. Positiivisena puolena teemahaastattelussa on myös se, että siinä itse haastateltavakin toimii tarkentajana aiheisiin liittyen. Teemahaastattelu sopii tutkimuskysymykseen, sillä se jättää haastateltavalle vapautta, mutta ohjaa kuitenkin haastattelun suuntaa kohti haastattelijan tavoitteita. Haastatteluja varten tehtiin kolme erilaista haastattelurunkoa, joista yksi oli sote-yhdistyksille, toinen kaupungin edustajille ja kolmas Keusoten edustajille. Teemoja haastatteluissa olivat muun muassa yhteistyö, nykyinen tilanne, tulevaisuus, taloudellinen tuki, vuorovaikutus ja haasteet.

Tutkimusta varten tehtiin kahdeksan haastattelua ja kaikki toteutettiin etäyhteydellä Teams-viestintäpalvelun välityksellä. Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2022. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haastavaa määritellä etukäteen esimerkiksi haastateltavien määrä. Tutkimus on kohdennettu case-tutkimus, joten mahdollisia haastateltavia oli myös suhteellisen vähän. Kahdeksan haastattelun aikana tapahtui kuitenkin saturaatiota, kylläntymistä. On kyse siitä, että tutkijana tein haastatteluja päättämättä etukäteen niiden määrää ja jatkoin haastatteluja niin kauan kuin haastatteluista tuli uutta tietoa. Samat asiat toistuivat yhä useammassa vastauksessa ja kylläntymistä alkoi ilmetä. Näin voidaan arvioida, ettei uudet mahdolliset haastattelut olisivat enää tuoneet lisäarvoa tutkimuksen aineistoon ja tutkimusongelman selvittämiseen ja aineistosta tuli näin ollen riittävä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182.)

Kahdeksasta haastattelusta neljä oli yksilöhaastatteluja, kolme parihaastattelua ja yksi ryhmähaastattelu. Haastattelut ovat eriteltyinä taulukossa (taulukko 3) tarkemmin. Haastattelut kestivät yhteensä 8 tuntia ja 55 minuuttia. Yksilöhaastattelujen lisäksi tehtiin pari- ja ryhmähaastatteluja, jotta saatiin yhden organisaation haastateltavat sujuvasti yhteen haastatteluun. Useamman henkilön näkökulmat ja mielipiteet kuultiin yhdessä haastattelussa, mikä viittaa siihen, että ryhmähaastattelu on tehokas haastattelun muoto. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto ja siinä noudatetaan ryhmähaastattelun ohjeita. Nämä edellä mainitut haastattelumuodot täydentävät toisiaan tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210.) Ryhmähaastattelu ja parihaastattelut sujuivat hyvin ja vaivattomasti, sillä haastateltavat kuuntelivat toisiaan ja täydensivät toistensa vastauksia. He myös monesti päättivät kysymykset kuullessaan, että kenellä on paras näkemys ja vastaus asiaan. Ryhmähaastattelussa ja parihaastatteluissa asioita tuotiin esiin useista eri näkökulmista, mikä on onnistuneen ryhmähaastattelun tunnusmerkki (Hyvärinen, Nikander & Sajavaara 2017, 115).

Haastattelu	Haastattelukohte	Haastateltavien määrä
Haastattelu 1	Sote-yhdistys 1	2
Haastattelu 2	Sote-yhdistys 2	2
Haastattelu 3	Sote-yhdistys 3	1
Haastattelu 4	Sote-yhdistys 4	1
Haastattelu 5	Yhdistysten kattojärjestö	3
Haastattelu 6	Hyvinkään kaupunki 1	1
Haastattelu 7	Hyvinkään kaupunki 2	1
Haastattelu 8	Keusote	2

*Taulukko 3. Haastattelut eriteltyinä taulukkoon.*

### **4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Analyysi tehtiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, sillä keskiössä ei ollut mikään yksittäinen teoria, jota pyritään selittämään ja analysoimaan, vaan itse aineisto eli haastattelut ovat keskiössä. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan haastateltavien ajatuksiin, kokemuksiin ja mielipiteisiin. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään kerätyn aineiston kautta kumpuavia teemoja ja merkityksiä, joten aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tässä suhteessa analyysimuoto, jonka kautta saadaan tavoiteltua tietoa.

Sisällönanalyysin avulla dokumentteja ja haastatteluita voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa pyritään muodostamaan käsitteellisempää näkökulmaa aiheesta. Yksi sisällönanalyysin muodoista on siis aineistolähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, joiden kautta saadaan vastaus tutkimustehtävään. Aineisto pyritään järjestämään sisällönanalyysillä tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117–122.)

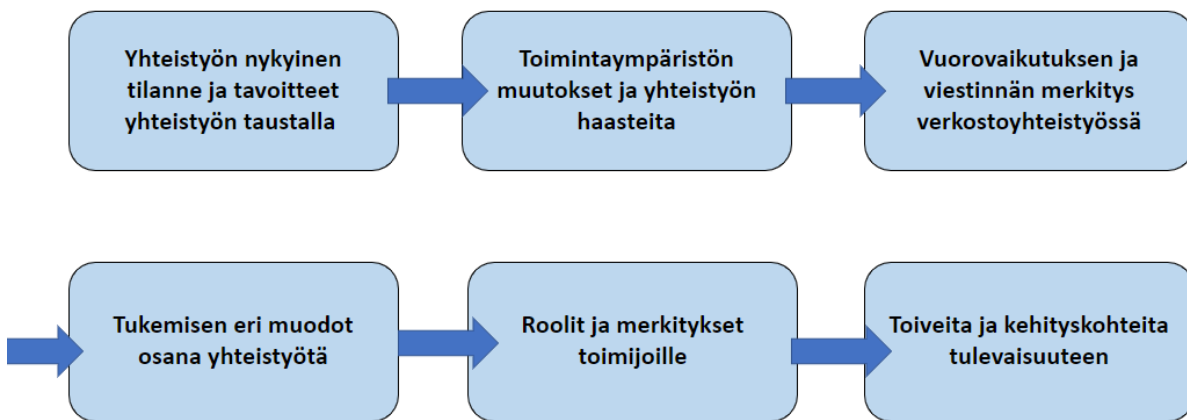
Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli induktiivinen aineiston analyysi tapahtuu kolmivaiheisesti: redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu redusointi eli aineiston pelkistäminen. Tarkoituksena on analysoida ja pilkkoa kerättyä tietoa osiin niin, että jäljelle jää vain oleellinen. Pelkistämisen tarkoituksena on siis karsia havaintojen määrää yhdistämällä niitä, jotta tutkimukselle epäolennainen jää pois ja aineistosta tulee tiivistetympi. Havaintojen pelkistäminen koostuu kahdesta eri osasta. Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan vain tietystä näkökulmasta eli keskitytään siihen, mikä on kysymyksenasettelun kannalta järkevää. Tämän jälkeen keskitytään karsimaan havaintomääriä yhdistelemällä niitä, jotta saadaan rajattu määrä havaintoja. (Alasuutari 2011, 40.) Redusoinnin jälkeen tapahtuu klusterointi, eli ryhmittely. Klusteroinnin ideana on, että aineistosta etsitään samankaltaisuutta ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tässä vaiheessa haastatteluaineistoa käydään läpi huolellisesti ja etsitään esille nousevia yhtäläisyyksiä, jotka kootaan alaluokiksi ja

nimetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Tavoitteena tässä vaiheessa on saada käsitteet luokiteltua ylä- ja alakäsitteisiin sekä näin ollen tiivistää aineistoa. Luokittelussa tulee kuitenkin muistaa, että pelkkä lokerointi ylä- ja alakäsitteisiin ei riitä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19.) Tämän vuoksi tarvitaan kolmatta vaihetta, joka on abstrahointi eli käsitteellistäminen, jolloin luodaan teoreettiset käsitteet. Luokittelu ja käsittely kiinnittyvät toisiinsa vahvasti ja sen vuoksi käsitteellistämisen vaiheessa voidaan jatkaa luokittelua. Abstrahointi on tapa, jonka avulla tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteestaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.)

Haastattelut kestivät kukin 30–100 minuuttia ja yhteensä materiaalia kertyi 8 tuntia 55 minuuttia. Litteroinnin jälkeen aineistoa oli 104 A4-sivua. Aineiston analyysi aloitettiin kysymyksellä ”Mistä haastateltava puhuu, kun hän puhuu yhteistyöstä Hyvinkään kaupunkiin/sote-yhdistyksiin?”. Aineisto luettiin huolellisesti läpi ja aineistosta alleviivattiin kysymykseen sopivat vastaukset. Alleviivatut kohdat kirjoitettiin ylös ja niistä muodostettiin 11 sivua erilaisia ilmauksia kaupungin ja sote-yhdistysten väliseen yhteistyöhön liittyen. Ilmauksista tehtiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka kirjoitettiin muistilapuille. Tämän jälkeen aloitettiin klusterointi eli ryhmittely. Klusteroinnilla pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden perusteella ilmaukset jaettiin alaluokkiin. Ryhmittelyn jälkeen jatkettiin abstrahointiin, jonka jälkeen saatiin muodostettua tutkimuksen pääluokat. Aineistosta muodostettiin alaluokkia, joista johdettiin kuusi pääluokkaa. Seuraavassa luvussa käydään läpi muodostettuja pääluokkia ja analysoidaan tuloksia, joita aineistosta nousi esiin.

## 5 TULOKSET JA TULKINTA

Tutkimuksen tuloksissa tarkastellaan ja tulkitaan kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyön muodostumista ja toimijoiden näkemyksiä siitä millaista yhteistyö on. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen pääluokkia muodostui yhteensä kuusi, joita ovat nykyinen tilanne ja tavoitteet taustalla, haasteet ja muuttunut toimintaympäristö, vuorovaikutuksen merkitys, tukemisen muodot osana yhteistyötä, roolit ja merkitykset toimijoille sekä toiveita ja kehityskohtia tulevaisuuteen. Aluksi luokittelun seurauksena syntyi kahdeksan pääluokkaa, jotka kuitenkin tiivistettiin kuuteen pääluokkaan. Ensin nykyinen tilanne, muutokset toimintaympäristössä, kohdatut haasteet ja tavoitteet yhteistyön taustalla olivat omia pääluokkia, mutta näitä teemoja yhdistettiin. Nykyinen tilanne ja tavoitteet yhteistyön taustalla yhdistettiin yhdeksi pääluokaksi, sillä näitä teemoja on sujuvaa käsitellä saman pääluokan alla. Lisäksi yhdistettiin muutokset toimintaympäristössä sekä kohdatut haasteet ja näin syntyi yksi pääluokka. Pääluokat ovat esiteltyinä kuviossa 2. Seuraavaksi keskitytään käsittelemään aineistosta syntyneitä pääluokkia ja niiden sisältöä. Tuloksissa keskitytään tarkastelemaan kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyötä, mutta yhteistyö Keusoteen otetaan myös huomioon, sillä se on osa muuttunutta tilannetta ja toimintaympäristöä.



*Kuvio 2.* Analyysin tuloksena syntyneet pääluokat.

### 5.1 Yhteistyön nykyinen tilanne ja tavoitteet yhteistyön taustalla

Analyysitulosten ensimmäisessä luvussa syvennytään yhteistyön nykyiseen tilanteeseen sekä yhteistyön taustalla oleviin tavoitteisiin. Aineiston perusteella voidaan todeta, että pääsääntöisesti sote-yhdistykset hahmottavat nykyisen muuttuneen tilanteen ja kokevat yhteistyön hyväksi.

Kuitenkin haasteitakin tilanteeseen on liittynyt. Tällä hetkellä osa kokee yhteistyön jopa erinomaiseksi ja yhteistyö on kehittynyt toimintaympäristön muutoksista huolimatta ja pysynyt aktiivisena. Muuttuneella toimintaympäristöllä viitataan kaupungin sote-palvelujen siirtymiseen Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymälle 1.1.2019. Tämä vaikutti kaupunkiin organisaationa merkittävästi, sillä resurssit yhteistyölle sote-yhdistysten kanssa muuttui toisenlaisiksi. Noin 1000 sote-ammattilaista siirtyi kuntayhtymälle ja tilalle muodostettiin uusi yksikkö, hyvinvointipalvelut, johon palkattiin kaksi työntekijää. Osa sote-yhdistyksistä kokee yhteistyön riittävän hyväksi ja tarpeeksi toimivaksi. Aikaisemmin sote-yhdistykset tekivät yhteistyötä kaupungin sote-palveluiden henkilöstön kanssa ja nyt yhteydet on löydetty hyvinvointipalveluihin. Yksi haastateltavista sote-yhdistyksistä tuo kuitenkin esiin myös sen, että yhteistyö kaupungin kanssa on erittäin vähäistä ja siksi sitä ei voi kutsua toimivaksi tai edes kunnolliseksi yhteistyöksi. Toiveena olisi, että kaupunki huomioisi yhdistyksen paremmin ja näkisi sen potentiaalisena yhteistyökumppanina sekä viestisi asioista paremmin.

Kaupunkia kuvaillaan tärkeäksi yhteistyötahoksi sekä luonnolliseksi kumppaniksi ja sote-yhdistykset haluavat tehdä niin hyvää yhteistyötä kuin vain on mahdollista. Halukkuutta yhteistyön kehittämiseen löytyy paljon ja yhteistyö on selvästi erittäin tärkeäksi koettu. Sote-yhdistykset toivovat jatkossa kaupungin kanssa uusia yhteistyön muotoja, joita voitaisiin yhdessä ideoida. Monesti toteutetaan vain totuttua yhteistyötä, eikä nähdä uusia yhteistyömuotoja mahdollisuuksina. Siksi on tärkeää ylläpitää yhteistyötä ja keksiä uusia ratkaisuja yhteistyömuotoihin. Tällä hetkellä erilaisia yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi tapahtumayhteistyö, tiedotusyhteistyö, tilat ja verkostoyhteistyö. Kaupunki on mukana järjestämässä tapahtumia esimerkiksi antamalla tiloja yhdistysten käyttöön ja tiedottamalla tapahtumista. Tilojen antaminen käyttöön toistui monessa haastattelussa ja se on tärkeä yhteistyömuoto, sillä se on usein toiminnan mahdollistaja. Kaupunki tarjoaa myös tiedotusapua, asiantuntijuutta ja tärkeäksi koettua verkostoyhteistyötä. Hyvinvointipalveluiden lisäksi liikunta- ja kulttuuripalvelut nähdään tärkeäksi yhteistyötahoksi, sillä näiden sektoreiden kanssa sote-yhdistykset pystyvät tuottamaan tapahtumia ja palveluita asiakkailleen.

Aineistosta käy ilmi, että yhteistyö kaupungin kanssa vaihtelee sote-yhdistyksien kohdalla merkittävästi. Yhteistyö voi olla systemaattista ja perustua yhdessä sovittuihin yhteistyömuotoihin ja raameihin. Toisaalta yhteistyö voi myös olla epävirallista ja varsinaisia yhteistyömuotoja ei välttämättä ole muodostettu. Yhteistyö voi perustua esimerkiksi asiakasohjaukseen, jolloin kaupunki

ohjaa asiakkaita sote-yhdistyksille ja sote-yhdistykset puolestaan ohjaavat asiakkaita kaupungin palveluihin. Joidenkin sote-yhdistyksien kohdalla yhteistyö on siis suunniteltua ja osan kohdalla tarvittaisiin selkeämmät yhteistyön muodot. Vaikka yhteistyötä ei olisi paljon, niin se mitä on, koetaan silti toimivaksi. Kaupungilta saadaan apua, tukea sekä ohjausta ja kaupunki pyrkii edistämään yhteistyötä. Kaupungin työntekijät kuuntelevat sote-yhdistysten toiveita ja vievät asioita eteenpäin, mikä on sote-yhdistyksille erittäin tärkeää. Kaupunki hahmottaa, että yhteistyö on usein tapauskohtaista reagointia eli esimerkiksi sote-yhdistys pyytää mukaan järjestämään tapahtumaa ja yhteistyötä pitäisi tehdä systemaattisemmin. Tietynlainen luottamus puolin ja toisin mahdollistaa sen, että sote-yhdistykset ja kaupunki voivat kutsua yhteistyötä suhteellisen toimivaksi.

Hyvinkään kaupungin asettama Hyvinkään hyvinvointityöryhmä nähdään tärkeänä osana yhteistyötä, sillä se on monelle sote-yhdistyksille tärkeä kosketuspinta kaupunkiin ja verkostoyhteistyöhön. Hyvinvointityöryhmässä on nimettyjä jäseniä kolmannelta sektorilta, kaupungilta ja Keusotesta. Tämä työryhmä nähdään erittäin toimivaksi, sillä työryhmien tapaamisissa saa ajankohtaisinta infoa ja pystyy verkostoitumaan muiden kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Hyvinvointityöryhmä on hyvä paikka kertoa asioita ja päästä vaikuttamaan. Hyvinkään kaupunki tarjoaa sote-yhdistyksille enemmän verkostoyhteistyötä kuin aikaisempina vuosina.

*“No mä sanoisin kyllä, että riittävällä tasolla niinku meidän näkökulmasta ja siksi että varmaan on just tomonen yhtenäinen konklaavi niinku se hyvinvointityöryhmä mikä kokoaa näitä toimijoita yhteen ja sitten että vaihdetaan viestejä on sitä viestittelyä puolin ja toisin niinku matalalla kynnyksellä niin se on hyvä.” - Sote-yhdistys*

Kaupunki kokee, että kokonaiskuvassa yhteistyö sote-yhdistysten kanssa on hyvää, mutta kehitettävääkin löytyy ja yhteistyötä tulisi lisätä sote-yhdistysten kanssa. Kaupungin edustajat ovat pahoillaan siitä, että Covid-19-pandemia on vaikuttanut kielteisesti yhteistyöhön kehittämiseen, sillä aikaa ja resursseja ei ole voitu käyttää niin paljon sote-yhdistysten kanssa toimimiseen. Kaupunki on ehtinyt toimia enemmän sote-yhdistysten kanssa, joilla on ollut valmiuksia ja motivaatiota asettua vuoropuheluun, mutta samalla ei olla pystytty vielä huomioimaan niitä toimijoita, joiden kanssa olisi myös hyvä kehittää yhteistyötä ja luoda yhteyksiä. Kaikelle ei ole ollut aikaa tai resursseja ja tavoitteena on ottaa tulevaisuudessa nykyistä kattavammin eri sote-yhdistyksiä ja myös neljättä sektoria mukaan yhteistyöhön. Kaupungin suhde paikallisiin sote-yhdistyksiin on arvostava ja kunnioittava, sillä kaupungin työntekijät hahmottavat sote-yhdistysten taloudellisen ja inhimillisen

arvon ja ymmärtävät, kuinka tärkeitä kumppaneita sote-yhdistykset ovat. Hyvinvointipalveluissa tehdään tietoisesti näkyväksi sote-yhdistysten tekemää arvokasta työtä, sillä käytännössä kaikki sote-osaaminen siirtyi kuntayhtymälle ja nykyisessä kaupunkiorganisaatiossa sote-yhdistykset ovat suhteellisen vieraita toimijoita.

*“Isossa kuvassa varmasti on hyvää ja siinä ollaan otettu steppejä, mutta varmasti myös pitäisi vielä tehdä enemmän asioita johtuen siitä, että tässä on oikeastaan korona ja taloustilanne ja uudet rakenteet ja nää on vienyt hirveästi huomiota ja on vienyt siltä perustyöltä, tilaa ja voimavaroja. Eli tuota ollaan jouduttu tavallaan niitä niinku ensisammutushommia tekemään niin paljon ettei ole voitu sitä niinku hyvää ehkäisevää työtä ja mukavaa yhdessä istumista ja suunnittelua ja tekemistä niin harrastaa niin paljon kuin oltaisiin haluttu”- Kaupungin työntekijä*

*“Hyvinvointipalvelut on selvittänyt ja tehnyt näkyväksi, mutta se että se on taas sitten vähän toinen juttu, että miten ehkä sitten yhdistykset suhtautuu kaupunkiin, ja siihenkin ollaan yritetty vaikuttaa sillä, että ollaan yritetty avoimesti kertoa, että et kyllä arvostamme teidän tekemää työtä, mutta maailma on muuttunut.” - Kaupungin työntekijä*

Yhteistyö Keusoten kanssa vaikuttaa myös hyvinkääläisten sote-yhdistysten ja Hyvinkään kaupungin väliseen yhteistyöhön, sillä Keusote tuottaa käytännössä kaikki julkiset sote-palvelut hyvinkääläisille. Keusote kokee yhteistyön hyväksi Hyvinkään kaupunkiin ja siellä toimiviin sote-yhdistyksiin. Yhteistyö on aktiivista ja Keusote on sitoutunut yhteistyöhön tarjoten sote-yhdistyksille tasavertaista yhteistyötä. Tavoitteena on alueellinen terveyden edistäminen ja hyvinvoinnin tuottaminen asukkaille, ja sote-yhdistykset auttavat yhteistyöllään pääsemään kohti tavoitteita. Keusote tekee yhteistyötä sote-yhdistysten ja kaupungin kanssa tarjoamalla verkostoja ja antamalla asiantuntija-apua. On luotu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen allianssi eli hyte-allianssi, joka on Keusoten tapa tehdä yhteistyötä sote-yhdistysten kanssa alueellisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Kyseessä on kumppanuusmalli, jonka peruseriaate on yhdessä työskentely ja toimijoiden yhdenvertaisuus. Moni sote-yhdistyksistä kokee, että Keusote on ollut hieman kankea yhteistyökumppani ja yhteistyörakenteiden syntyminen on kestänyt liian kauan, mutta kehitystä on kuitenkin jo ehtinyt tapahtua.

Tavoitteet yhteistyön taustalla vaikuttavat paljon siihen, millaiseksi yhteistyö muodostuu ja kuinka aktiivista se on. On asioita, jotka motivoivat sote-yhdistyksiä ja kaupunkia panostamaan heidän

väliseensä yhteistyöhön. Kaupunki ymmärtää sote-yhdistysten arvon sekä merkityksen ja siksi pitäisikin pohtia, miten kaupunki ja sote-yhdistykset toimisivat yhdessä kaikista parhaiten. Sekä kaupungin että sote-yhdistysten tavoitteena on lähtökohtaisesti hyvinkääläisten hyvinvoinnin edistäminen, ja siinä edesauttaa toimiva kaupungin ja sote-yhdistyksen välinen yhteistyö. Yksi kunnan tärkeistä tavoitteista on kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen kuntalain 37 § mukaisesti. Lainsäädäntö siis ohjaa tavoitteiden taustalla kaupunkia kohti asetettua päämäärää ja tässä tukevat sote-yhdistykset omalla panoksellaan. Aineistosta kumpuaa se, että lähtökohtaisesti kaikilla on tärkeimpänä tavoitteena hyvinkääläisten hyvinvointi ja terveyden edistäminen. Tulokulmat, edellytykset ja toimintakulttuurit ovat toimijoilla erilaisia, mutta tavoitteena kaikilla on hyvinkääläisten hyvinvointi.

*“Ja meillä on yhteinen tavoite käytännössä mä koen, että se, että hyvinvoiva kaupunkilainen on se meidän niinku tavoite kummallakin, että tullaan vaan vähän eri suunnasta tai tavoilla ja menetelmillä, mutta kyllä koen, että kaupungin työntekijät oikeasti yrittää tehdä hommansa hyvin.” - Soteyhdistys*

Tavoitteina yhteistyön taustalla toistuu samat teemat monella haastateltavalla. Sote-yhdistyksille tärkeänä tavoitteena on se, että asiakkaat löytäisivät oman paikkansa. Pyritään siihen, että asiakkaat saavat tietoa sote-yhdistyksen palveluista kaupungin kautta ja kaupunki pystyisi ohjaamaan asiakkaat oikeisiin sote-yhdistyksiin hyödyntämään tarjontaa. Tai vastaavasti sote-yhdistykset pystyvät ohjaamaan asiakkaita sote-palveluihin. Tilat nousevat myös merkittäväksi tavoitteeksi yhteistyön taustalla eli sote-yhdistykset pyrkivät siihen, että heillä on tilat käytössä toimintaa varten ja tähän tarvitaan yhteistyötä kaupungin kanssa. Muita huomionarvoisia tavoitteita ovat tiedotus- ja tapahtumayhteistyön ylläpitäminen, sillä ne ovat merkittäviä toimintaan vaikuttavia yhteistyömuotoja. Kaupungin tavoitteena on myös se, että sote-yhdistykset ja kuntalaiset voivat vapaasti kertoa omia ideoitaan, heitä kuunneltaisiin ja toiveet pystyttäisiin toteuttamaan. Kaupunki tarvitsee yhteistyötä sote-yhdistysten kanssa, jotta kaupunkilaisille voidaan tuottaa mahdollisimman laajasti hyvinvointia.

## **5.2 Toimintaympäristön muutokset ja yhteistyön haasteita**

Tässä luvussa tarkastellaan yhteistyössä esiintyneitä haasteita. Toimintaympäristön muutokset ovat tuoneet omat haasteensa yhteistyöhön kaupungin ja sote-yhdistysten välille. Suurimmat haasteet

liittyvät tapahtuneeseen muutokseen, mutta muitakin haasteita on haastattelujen perusteella havaittu. Haasteista puhuttaessa toistui se, että kaupunki ei tue enää taloudellisesti sote-yhdistyksiä, mutta tätä teemaa käsitellään tarkemmin luvussa 5.4. Taloudellisen tuen puute nähtiin yhteistyötä heikentävänä asiana. Covid-19-pandemiaa luonnehditaan myös haasteeksi, sillä se hidasti yhteistyörakenteiden muodostamista. Yhdeksi haasteeksi nähdään myös yhteistyön epäsuunnitelmallisuus eli sitä ei ole suunniteltu ja tilanteita tulee eteen nopealla aikataululla.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden siirryttyä Keusotelle myös Hyvinkään kaupungin sosiaali- ja terveystoimen työntekijät siirtyivät kuntayhtymään. Aikaisemmin sote-yhdistykset tekivät yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimen kanssa rinnakkain. Nykyiselle kaupunkiorganisaatiolle sote-yhdistykset ovat melko uusia toimijoita. Kaupungin hyvinvointipalvelut on katsonut erittäin tärkeäksi luoda yleistä kuvaa siitä, mitä sote-yhdistykset tekevät ja millaisia sote-yhdistyksiä Hyvinkään alueella on. Heti kuntayhtymän perustamisen jälkeen ilmeni toimintaympäristön muutoksen luomia haasteita, sillä sote-yhdistykset olivat tottuneet siihen, että kaupunki tukee ja kaupungilta on mahdollista saada asiantuntia-apua. Kaupungin piti tehdä näkyväksi se, että kaupungilla ei ollut enää sote-alan työntekijöitä, osaamista ja suoria taloudellisia resursseja. Osa sote-yhdistyksistä on voinut kokea *“jääneensä tuuliajolle tai tyhjän päälle”*, kun kaupunki ei pystynyt enää auttamaan ja tukemaan samalla tavalla kuin aikaisempina vuosina ja vuosikymmeninä. Kaupungin puolelta haasteena nähdään myös se, että sote-yhdistykset ovat keskittyneet vahvasti oman yhdistyksensä ja asiakasryhmänsä etuun. Samanaikaisesti kaupungin pitäisi ottaa kaikkien kaupunkilaisten etu huomioon ja tukea kaikkia tasapuolisesti. Haastavia tilanteita muodostuu, jos mietitään liikaa sitä, miten ennen toimittiin ja miten kaupunki ennen tuki paremmin.

Kaupunki kokee, että vuoden 2019 aikana tapahtui eräänlainen notkahdus, sillä Hyvinkään kaupunki *“muuttui niin paljon”*. Uusia yhteistyörakenteita ryhdyttiin kuitenkin luomaan, jotta uudenlainen yhteistyö voisi kehittyä. Kolmen vuoden aikana onkin tapahtunut kehitystä ja toimijat ovat hahmottaneet sen, että Hyvinkään kaupunki on organisaationa muuttunut merkittävästi 2019 jälkeen. Kaupunki kokee, ettei heidän tarkoituksenaan ole rakentaa ikään kuin *“varjosotea”*, *“pienois-sotea”* tai *“sote 2.0”*, joka kompensoisi sote-palveluita, jotka on siirretty Keusotelle. Haastavia tilanteita syntyy, kun osapuolilla on mielikuvia ja väärinkäsityksiä puolin ja toisin, mutta niitä on pyritty vuosien aikana ratkomaan.

*“Ehkä oma kokemus tässä vaiheessa tai käsitys on se, että niiltä osin, kun se ei toimi, niin se ei toimi sen takia, että siellä on aika paljon odotuksia ja toiveita, mitkä on siis lähtökohtaisesti vielä hyvin niinku perusteltuja. Eli ne on täysin valideja aiheellisia toiveita, mutta yksinkertaisesti siis meillä ei ole työntekijöitä.” - Kaupungin työntekijä*

*“Tuota jollain todennäköisyydellä jotkut järjestöt ja toimijat kokee et heidät on niinku hylätty, mikä aiheuttaa tietysti sitten semmoista vastakkainasettelua ja vähän hankalaa keskustelukulttuuria hetkittäin.” - Kaupungin työntekijä*

Sen lisäksi, että kaupunki tiedostaa vähentyneet resurssit, myös sote-yhdistykset ovat nykyisin tietoisia asiasta. Haastatteluissa toistui se, että sote-yhdistykset ovat huolissaan kaupungin hyvinvointipalveluiden resursseista ja rahasummista, joita hyte-työhön laitetaan tällä hetkellä. Resurssien vähäisyys ymmärretään, mutta samalla toivotaan, että siihen tulisi jatkossa muutoksia. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työ on niin tärkeää, että siihen toivotaan kaupungilta viisaampaa budjetointia. Sote-yhdistykset tiedostavat, että hyvinvointipalveluissa on kaupungilla vain kaksi työntekijää ja, että heidän työmääränsä on valtava. Sote-yhdistykset osaltaan kokevat, ettei kaikkia vastuukysymyksiä ole kuntayhtymän perustamisen myötä mietitty, ja se heijastuu myös sote-yhdistykseen. Alkuun oli epävarmuutta siitä, mikä toimija vastaa mistäkin asiasta. Tiivistetysti voidaan todeta, että kaupungin vähäiset resurssit hyte-palveluissa vaikeuttavat yhteistyötä ja yhteistyömuotojen kohdistamista sote-yhdistykseen.

*“Varmaan just tää tietynlainen byrokratia asettaa haasteita ja se että tulee eri tota instansseista erilaisia palveluita ja erilaisia päätöksiä. Se on haaste ja tietenkin se, että jos kaupunki niinku ei resurssoi sinne hytepuolelle tarpeeksi tota rahaa tai ei ymmärrä sitä kuinka arvokasta työtä siellä on, niin se on ehkä se haaste. Tiedetään, että budjetit on tiukkoja ja rahaa on vähän, mutta että se että se oikeasti se ennaltaehkäisevä työ toimis nii siellä pitäisi olla sitten resursseja ja työvoimaa.” - Sote-yhdistys*

Osa sote-yhdistyksistä kokee yhdeksi yhteistyön haasteeksi kaupungin hitauden päätöksenteossa. Byrokratia ja siihen liittyvä hallinto nähdään yhteistyötä hidastavana tekijänä, sillä päätöksiä viedään mahdollisesti lautakuntiin, kaupunginhallitukseen tai kaupunginvaltuustoon. Kolmannella sektorilla toimivan yhdistyksen ja julkisella sektorilla toimivan kunnan toimintakulttuurit ovat niin erilaiset, että se saattaa aiheuttaa ajoittain yhteentörmäyksiä. Kaupunki nähdään kankeaksi liikkeissään, kun

taas sote-yhdistyksissä on kevyt hallinto ja niissä pystytään tekemään nopeita liikkeitä eikä päätöksentekoon tarvitse käyttää yhtä paljon aikaa kuin kaupungin puolella. Sote-yhdistykset kuitenkin ymmärtävät, että päätöksentekoprosessi on kaupungissa tietynlainen ja joissain tilanteissa kaupunkikin pystyy toimimaan yhtä ketterästi kuin kolmannen sektorin toimijat.

*“No joo siis kyllä mä koen näin ja olen päässyt ja olen toteuttanut ja vienyt niitä ideoita. Se mihin mä tuskastun usein, niin on se, että se kaupungin organisaatio on niinku sanottua niin se on välillä hidas ja kankea ja se turhauttaa, että kun olisi jo heti kohta valmiudet jo alkaa toteuttamaan, että ei olisi enää mitään muuta kuin että hyväksyntä ja päätös tuota noin niin jutuista niin se turhauttaa, mutta sitten toisaalta, kun sen tietää, niin siihen pystyy suhtautumaan ja jopa kääntämään huumoriksi. Tai se on meille sellainen huumorin aihe kaupungin hidasta tuota noin niin reagoiminen. Keusotessa muuten ihan sitten sama ja vielä ehkä jopa hitaampi ja on kankea vielä se organisaatio, että kyllä siinä se hitaus on niin suurin haaste siinä jotenkin.” – Sote-yhdistys*

Haastateltavien mukaan rajapintoja on nykyään vaikeampi hahmottaa ja ne koetaan osittain ongelmallisiksi. Keusoten perustaminen on vaikeuttanut rajapintojen käsittämistä, sillä viime vuosien aikana on ollut epäselvyyksiä siitä, kenen vastuulla on esimerkiksi sote-yhdistysten erilainen tukeminen. 1.1.2019 tapahtunut muutos oli niin merkittävä, että vielä kolmen vuoden jälkeenkin kaikki rakenteet eivät ole valmiina. Kaupunki on kehittänyt omaa hyvinvointipalveluiden toimialaansa ja Keusote on kehittänyt omia rakenteitaan sekä yhteistyömuotojaan. Tämä on aiheuttanut eräänlaista turhautumista monissa organisaatioissa, sillä kehittämisen ja asioiden muuttumisen katsotaan olleen hidasta. Osa haastateltavista kokee, että sote-yhdistyksenä heidän on helpompi tehdä yhteistyötä kaupungin kanssa verrattuna Keusoteen, sillä kaupunki sai yhteistyön “raamit” nopeammin muotoiltua. Vielä vuonna 2022 Keusote koetaan monimutkaiseksi organisaatioksi, vaikka yhteistyössä on tapahtunut kehitystäkin ja verkostoyhteistyötä on kyetty tekemään enemmän viime aikoina.

Muutoksen läpivieminen sekä uusien verkostojen ja yhteistyömuotojen luominen vaativat aikaa ja puhumista. Lisäksi erilaisia kohtaamisia ja foorumeita toivotaan vielä enemmän jatkossa. Kun kaupungilla on vain kaksi hyvinvointipalvelujen työntekijää, niin verkostomainen työskentely kaupunkiin päin koetaan varsin vähäiseksi. Verkostomaista ja säännöllistä yhteistyötä pystytään tekemään melko kapeasti, mutta aiemmin mainittu hyvinvointityöryhmä kompensoi tätä

verkostotyöskentelyä. Aineistosta käy ilmi myös se, että sote-yhdistykset vertaavat Hyvinkään kaupunkia muihin naapurikuntiin ja Keusotessa oleviin kaupunkeihin. Sote-yhdistykset kokevat, että muissa kaupungeissa huomioidaan sote-yhdistyksiä paremmin ja niissä on budjetoitu huomattavasti enemmän rahaa hyte-työhön. Tämä johtaa siihen, että hyvinkääläiset sote-yhdistykset ovat ikään kuin eriarvoisessa asemassa, sillä ne eivät esimerkiksi saa enää suoraa rahallista tukea kaupungilta. Samalla kuitenkin ymmärretään se, että kunnat ovat erilaisia ja jokaisella on omat rakenteensa ja resurssinsa.

### **5.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys verkostoyhteistyössä**

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutusta ja viestintää kaupungin, sote-yhdistysten ja Keusoten välillä. Luonnollisesti vuorovaikutus osapuolten välillä on erittäin iso osa yhteistyötä ja sen muodostumista ja siksi tämä muodostui omaksi pääluokakseen. Vuorovaikutus ja viestintä määrittää ikään kuin reunaehdot yhteistyölle ja tämän vuoksi vuorovaikutuksella on tärkeä rooli yhteistyön toteuttamisessa. Toimiva vuorovaikutus vahvistaa osapuolten välistä verkostoyhteistyötä ja kumppanuutta, kun taas puutteellinen vuorovaikutus vaikeuttaa toimijoiden yhteistyötä. Kaupunki, Keusote ja sote-yhdistykset toimivat verkostoyhteistyön kentällä, sillä se on sektorirajat ja organisaatiot ylittävää yhteistyötä.

Sote-yhdistykset ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä vuorovaikutukseen ja viestintään kaupungin kanssa. Viestintä koetaan selkeäksi ja suhteellisen toimivaksi, eikä siinä nähdä olevan perustavanlaatuisia puutteita, vaikka myös kehityskohteitakin mainitaan. Kaupungin työntekijät koetaan helposti lähestyttäväksi ja tavoitettavaksi, ja heihin voi ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä. Haastateltavien sote-yhdistysten työntekijät luottavat kaupungin työntekijöihin ja se vaikuttaa yhteistyön muodostumiseen. Sote-yhdistykset siis tietävät kehen olla yhteydessä, kun he viestivät kaupungin suuntaan. Lisäksi sote-yhdistykset kokevat, että heidän asiansa otetaan huomioon, heitä kuunnellaan ja asioita viedään kaupungilla eteenpäin. Haastateltavien mukaan on koettu tilanteita, joissa välitetty tieto ei etene kaupungilla sisäisesti ja siksi asiat voivat edetä hitaasti. Viestintä koetaan monipuoliseksi, sillä käytössä ovat sähköpostit, puhelut, tapaamiset, etätapaamiset ja verkostojen tapaamiset. Vuorovaikutus nähdään erittäin tärkeäksi osaksi verkostoyhteistyötä. Vuorovaikutusta ja viestintää luonnehditaan ketteräksi, vaikka tieto liikkuu usein eri sektoreiden välillä.

Yksi sote-yhdistys nostaa esille sen, että myös sote-yhdistyksen pitää seurata sitä, mitä kaupungilla ja verkostoissa tapahtuu. Sote-yhdistysten tulisi olla aktiivisia ja ottaa asioista selvää, jotta yhdistyksellä olisi kaikista ajankohtaisin tieto hallussaan. Tiedonkulku koetaan riittäväksi ja tiedonkulku kokonaisuutena toimivaksi, vaikka välillä kohdataankin viiveitä. Viestinnässä koetut haasteet vaikeuttavat osaltaan yhteistyötä ja siksi sitä pitäisi kehittää vielä entistä enemmän. Kaupungilta toivottaisiin aikaisemmin tietoa meneillä olevista ajankohtaisista asioista, jotta niihin pystyttäisiin varautumaan ja ennakoimaan. Sote-yhdistykset ovat siis saaneet tietoa asioista, mutta tietoa kaivattaisiin aiemmin.

*“Tietysti sekin vaatii, että on hereillä koko ajan, että mitä sitten niinku kaupungissa tapahtuu, mutta siksi hyvinvointityöryhmä, jossa onkin hyvä, kun siellä kerrotaan sitten tai siis eri tahot kertoo omia kuulumisiaan niin siinä saa kokonaiskäsitystä.” - Sote-yhdistys*

Aineistosta nousee esiin myös verkostojen tärkeys viestinnässä ja yhteistyössä. Verkostoyhteistyön koetaan edistävän vuorovaikutusta toimijoiden välillä positiivisesti. Viestintää käydään vahvasti hyvinvointityöryhmän kautta, ja hyvinvointityöryhmässä ollaan mukana, jotta voidaan olla vuorovaikutuksessa mahdollisimman laajasti eri toimijoiden kanssa. Verkostot siis mahdollistavat laajemman viestinnän, mutta samalla ne luovat rakenteita yhteistyölle. Hyvinvointityöryhmällä on säännöllisiä tapaamisia, jotka mahdollistavat ajankohtaisen tiedon jakamisen eri toimijoille. Sote-yhdistykset kokevat, että viestintä on selkeää ja viestinnällistä tukea on mahdollista saada.

*“Me on voitu hyvin viestiä sinne hyvinvointityöryhmään ja sinne hyvinkään kaupungin hyvinvointipalvelujen työntekijöille, jos on jotain asioita. Että on tällaiset kasvot kelle viestiä ja ketkä toimii sitten. Hyvinkää on sen verran onneksi pieni paikka, että se onnistuu tuolla tavalla. Eli musta se on ihan selkeätä, että viestinnällistä tukea siis kyllä saadaan, et jos sinne hyvinvointi työryhmään ilmoitetaan jotain, niin se laitetaan kaikille jakoon ja tiedoksi. “ – Sote-yhdistys*

Myös kaupungin näkemyksen mukaan erilaiset työryhmät ovat erittäin tärkeitä paikkoja viestiä asioista ja niissä pystytään käymään arvokasta vuoropuhelua. Kaupunki pyrkii olemaan sote-yhdistysten kanssa vuorovaikutuksessa mahdollisimman monipuolisesti. Kaupungin tavoitteena on jakaa ja välittää tietoa sote-yhdistyksille, jotta ne pysyvät tietoisina ajankohtaisista asioista.

Vuoropuhelun ytimenä nähdään olevan juuri tiedonvälitys ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Hyvinvointipalvelut kokevat olevansa tiedon välittäjä ja tärkeä linkki kuntalaisten, sote-yhdistysten ja Keusoten välillä. Toisaalta viestinnällinen tilanne on ollut haastava, sillä suuria muutoksia on tapahtunut toimintaympäristössä, ja tulevaisuuden hyvinvointialueet ja sote-uudistus ovat olleet ajankohtainen teema. Pandemian vuoksi sote-yhdistyksille tiedottaminen on ajoittain ollut vaillinaista. Kaupunki aikoo kiinnittää jatkossa enemmän huomioita tiedonkulun riittävyteen. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole keskustella samoista teemoista erikseen jokaisen sote-yhdistyksen kanssa, vaan tiedottaa kohderyhmittäin ja koota toimijoita paikalle keskustelemaan asioista. Yhteisissä tilaisuuksissa moni toimija kuulee ajankohtaisista asioista ja niistä päästään keskustelemaan, mikä koetaan hyödylliseksi. Viestintään liittyy myös hieman haasteita, sillä kaupunki kokee, että ajoittain on ollut viestinnällisiä pullonkauloja eli tieto jää jonnekin jumiin. Tätä on pyritty kehittämään, jotta oikeat ihmiset saavuttavat oikean tiedon.

*“Sanotaan, että tämä tilanne on niin historiallinen ja tämä murros on niin iso, että niitä palloja on ilmassa niin hirveä määrä, että tavallaan silloin sitä tietoa pitäisi tuottaa ja välittää niin paljon, että se menisi tavallaan ne viestintäkanavat tukkoon. Eli tuota tavallaan voi sanoa, että paljon tietoa kulkee ja välitetään, mutta niitä asioita on niin paljon, että varmasti itse kultakin menee todella isoja tärkeitä juttuja. Niin monta rautaa tulella tällä hetkellä näissä piireissä, että siellä helposti tuota hautautuu isokin asiat tämän niinku valtavan no melkein voi sanoa kai että info-tsunamin alle ja mä en yhtään ihmettele, että esimerkiksi sote-yhdistykset varmasti on aika hämillään, että missä mennään ja mitä tuleman pitää, koska on paljon asioita, ettei kukaan tiedä, että miten tässä tulee käymään.” - Kaupungin työntekijä*

Aineistosta nousee esille toive, että kaupunki päivittäisi sähköpostilistansa, jotta oikeat sote-yhdistykset ja henkilöt olisivat listoilla mukana. Tällä hetkellä ei ole myöskään käytössä kaikki hyvinkääläiset sote-yhdistykset kattavaa sähköpostilistaa, jonka kautta tieto menisi kaikille toimijoille, mutta sellaista ryhdytään kokoamaan. Hyvinkään kaupungin vapaaehtoistyön nettisivuja on myös kehitetty, ja sitä kautta toimijat saavat tietoa asioista. Tavoitteena on koota ajantasainen lista alueen sote-yhdistyksistä ja kartoittaa aktiivisia yhdistyksiä joko soittamalla tai sähköpostin kautta. Tästä listasta hyötyisivät kaupunki, kaupunkilaiset, Keusote ja sote-yhdistykset.

Keusoten kohdalla sote-yhdistyksillä ei ole aina selkeää näkemystä siitä, keneen tulisi olla yhteydessä missäkin asiassa. Sote-yhdistykset kokevat, että Keusoten sisällä tiedonkulku ei toimi riittävällä tasolla, mikä vaikeuttaa yhteistyön toteuttamista. Keusotessa hahmotetaan, että viestintä ei ole tällä hetkellä riittävää ja organisaatiossa ollaan tietoisesti kehittämässä viestintää paremmaksi. On tärkeää, että viestintä tavoittaa olennaiset toimijat verkostossa, joten siksi viestintää tulisi kehittää. Yleisesti Keusotessa koetaan, että Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua. Verkostoyhteistyö alueellisissa työryhmissä on aktiivista ja verkostoissa tapahtuu monipuolista viestintää toimijoiden välillä. Näkemyseroja on tullut esimerkiksi kaupungin kanssa sote-yhdistysten tukemiseen liittyvissä asioissa. Tällöin on muodostettu keskusteluyhteys ja pyritty keskustelemalla löytämään sopivat ratkaisut.

#### **5.4 Tukemisen eri muodot osana yhteistyötä**

Yhdeksi pääluokaksi muodostui tukemisen eri muodot, sillä tukeminen on olennainen osa yhteistyötä. Tässä luvussa käsitellään tukemisen erilaisia muotoja sekä sitä, mitkä asiat toimivat tukemisessa ja missä on koettu haasteita. Tukeminen on pääosin yksisuuntaista, eli kaupunki parhaansa mukaan pyrkii tukemaan paikallisia sote-yhdistyksiä. Pelkästään taloudellinen tukeminen ei ole ainoa keino tukea sote-yhdistyksiä, vaan esimerkiksi tiedotuksellinen tuki ja tapahtumien tukeminen korostui haastatteluissa. Taloudellisessa tukemisessa on tällä hetkellä suuria haasteita, sillä kun sote-palvelut siirtyivät kaupungilta Keusotelle, samalla siirtyivät resurssit.

Aineistosta nousee esille se, että tukemisella on erilainen merkitys jokaiselle sote-yhdistykselle. Osa kokee, että tilat ovat merkittävin tuki, jonka he kaupungilta saavat ja se on toiminnan edellytys. Osalla taas on omat tilat, mutta apua kaivataan esimerkiksi tapahtumien järjestämiseen ja tavaroiden hankkimiseen, tapahtumasta tiedottamiseen tai apukäsiä itse tapahtumaan. Moni sote-yhdistyksistä ei ole taloudellisesti riippuvainen kaupungista ja siihen myös kaupunki pyrkii. Kaupunki ei toivo olevansa sote-yhdistysten elinehto, vaan enemmänkin se taho, joka luo edellytyksiä ja auttaa sote-yhdistyksiä tilannekohtaisesti. Tilat ovat kuitenkin poikkeus tästä, sillä kaupunki tarjoaa tiloja lähes ilmaiseksi, jotta kaupunkilaiset pääsevät monipuolisesti osallistumaan sote-yhdistysten toimintaan. Tilojen tarjoaminen nähdään erittäin tärkeäksi tavaksi tukea sote-yhdistyksiä, sillä suoraa rahaa ei voida antaa. Aineistosta kumpuaa se, että yhdistykset ovat hyvin kiitollisia tiloista ja arvostavat kaupungin antamaa tukea tilojen kautta. Tilat ovat merkittävä konkreettinen avustus ja panostus

kaupungilta, vaikka suoraa taloudellista tukea ei pystytä tällä hetkellä tarjoamaan. Kaupungin tavoitteena on jatkaa tiloilla tukemista jatkossakin.

*“No sepä, kun se on yhdelle yhtä ja toiselle toista. Eli tavallaan se, että varmasti on siis joillekin se on se tila tärkein muoto, että heillä on niinku tavallaan ne kaikki muut asiat ihan jees, mutta sitten se tila on niinku se, mikä on sen toiminnan onnistumisen kannalta keskeistä. Joillekin se voi todella olla se markkinointi, että siellä ei ole yhtä ainutta ihmistä, joka osaisi tehdä mainoksen.”* - Kaupungin työntekijä

Tilojen lisäksi aineistossa korostuu tiedotusyhteistyö, sillä osalle haastateltavista sote-yhdistyksissä tiedotuksellinen tuki on tärkein tuen muoto. Tiedotusyhteistyö koetaan erittäin toimivaksi ja siitä on sote-yhdistyksille paljon apua omassa toiminnassaan. Kaupunki pystyy osaltaan auttamaan sote-yhdistyksiä viestimään asioista entistä paremmin, sillä kaupungin sosiaalinen media, verkostot ja nettisivut ovat usein laajemmat kuin yksittäisellä yhdistyksellä. Kaupunki pystyy siis auttamaan tiedonvälityksessä ja antamaan siten viestinnällistä tukea. Esimerkiksi tapahtumien mainokset ovat sellaisia, mitä kaupunki pystyy sote-yhdistyksille tekemään ja jakamaan niitä omilla kanavillaan. Tiedotusyhteistyön lisäksi kaupunki pystyy arjessa epäsuorasti auttamaan sote-yhdistyksiä antamalla esimerkiksi allasvuoron ja ohjaajan käyttöön. Tämä esimerkki on epäsuoraa taloudellisesti tukemista, joka on tärkeä tukemisen ja auttamisen muoto sote-yhdistyksille.

*“Kyllä mun mielestä toi tiedottaminen on aika tärkeä, että tavallaan ilman sitä tiedotusyhteistyötä niin eihän mekään saada meidän ääntä kuuluviin ja sitä näkyvyyttä sillä tavalla niin helposti [- -] No se on varmaan juuri näiden hyte työntekijöiden työpanos, joka meitä paljon hyödyttää, että he toimii semmoisena välikätenä ja niin kuin heidän kautta kulkee niin kuin tietoa ja taitoa ja asioita, että tavallaan se on niinku se tärkein yhtymäkohta.”* - Sote-yhdistys

Taloudellinen tukeminen on ollut haasteena Hyvinkään kaupungin ja paikallisten sote-yhdistysten välillä. Tällä hetkellä suoria avustuksia ei anneta, sillä kaupungilla ei ole ollut siihen taloudellisia resursseja. Tämä on herättänyt ihmetystä sote-yhdistyksissä ja tilanteeseen ollaan melko tyytymättömiä. Sote-yhdistykset vertailevat tilannetta muihin Suomen kuntiin, jotka pystyvät avustuksia myöntämään ja miettivät, miksei avustusten myöntäminen onnistu Hyvinkäällä. Hyvinkään kaupunki hallinnoi Eero Eskola rahastoa, josta avustusta voivat hakea hyvinkääläisten

ikäntyneiden hyvinvointia edistävät paikalliset yhdistykset. Rahastosta voivat siis hakea avustusta ainoastaan ne sote-yhdistykset, jotka tuottavat toimintaa ja tukea nimenomaan ikääntyneille. Tästä seuraa tilanne, jossa osa sote-yhdistyksistä kuitenkin saa suoraa rahallista tukea, kun taas suurin osa sote-yhdistyksistä jää ilman suoraa taloudellista tukea. Eero Eskola rahasto on myös pian loppumassa, joten sekin on huolestuttava tilanne. Kolmannella sektorilla toimivat sote-yhdistykset eivät tavoittele voittoa, mutta toimintaan ja kulujen kattamiseen tarvitaan rahaa.

*“Mutta tuota Hyvinkää on ainut varottava esimerkki siinä mielessä, että Keusote ei rahoita sotejärjestöjä eikä kaupunki. Me tuodaan niinku paljon kuitenkin sitä Stean rahaa alueelle ja sillä toimitaan ja paljon hyödynnetään Hyvinkään kaupungin alueella. Se hyödyttää Hyvinkään kaupungin asiakkaita, mutta tuota sitten ei ole mitään rahoituskuvioita [- -] että miten tämä kuvio menee että kumpi siinä on sitten se joka ottaa kopin Keusote vai Hyvinkään kaupunki, että tämä järjestöjen rahoituskuvio on ollut huonossa jamassa ja se yhteistyön puute, että siinä ei ole ollut sitä.” - Sote-yhdistys*

Myös kaupungin näkemyksen mukaan taloudellisen tukemisen tilanne on haastava. Kaupunki kuitenkin toivoo, että sote-yhdistykset ymmärtäisivät, kuinka merkittävä tuki tilojen antaminen yhdistysten käyttöön on. Se on epäsuoraa taloudellista avustusta, joka voi unohtua, kun puhutaan taloudellisesta avustamisesta. Sote-yhdistykset toivovat suoraan taloudelliseen tukemiseen pian parannusta ja selkeyttä. Toiveena olisi ensisijaisesti hyvinvointiavustus, jota kaikki sote-yhdistykset voisivat hakea eli haku olisi julkinen. Tätä samaa toivovat myös kaupungin haastateltavat, joiden näkemyksen mukaan avustuksia pitäisi hakea hakuprosessilla, joka olisi mahdollisimman avointa ja kriteeristöt olisivat tarkasti mietittynä. Sote-yhdistyksiä on vuosikymmenien ajan tuettu erilaisilla ratkaisuilla ja tähän kaupunki haluaisi tehdä uuden linjanvedon, eli tukemisen pitäisi olla täysin avointa ja kaikille osapuolille reilua.

*“Olen sitä mieltä, että kaupungin ja yhtä lailla Keusoten kannattaa julkisen puolen toimijoina niin kannattaa inhimillisesti ja taloudellisesti ehdottomasti tukea näitä sote-yhdistyksiä ja myötävaikuttaa siihen, että he saa sitä omaa duunia tehtyä. Niin me se on niinku win-win kaikille, että me tuetaan, mutta sen tukemisen pitäisi olla nimenomaan semmoista kaikin puolin tarkasti mietittyä ja avointa ja reilua” - Kaupungin työntekijä*

Entistä haastavamman taloudellisen tukemisen tilanteesta tekee hyvinvointialueet ja niiden toiminnan käynnistyminen. Tilanteessa on epävarmuutta siitä, tuleeko kaupunki vai hyvinvointialue tukemaan sote-yhdistyksiä taloudellisesti. Sote-yhdistykset toivoisivat tähän pian selkeää kuviota ja paljon keskustelua kaupungin sekä Keusoten välille. Kuuluvatko avustukset jatkossa hyvinvointialueelle vai kunnille? Tähän ei ole valtakunnallista ohjausta eli hyvinvointialue voi itse päättää sen, miten se alueellisia sote-yhdistyksiä ryhtyy tukemaan. Keusote on tarjonnut sote-yhdistyksille hyte-allianssin, mutta ei suoraa taloudellista avustusta, sillä Keusotellakaan ei ole siihen budjetoitu resursseja. Hyte-allianssia tullaan kuitenkin kehittämään ja tukemisen ratkaisuja pohditaan jatkossa vielä enemmän. Keusoten näkemyksen mukaan kuntien tulisi avustaa sote-yhdistyksiä taloudellisesti, sillä taloudellinen tuki menisi suoraan paikallisille sote-yhdistyksille, eikä se jakautuisi alueellisesti.

*“Tuota euromääräinen avustaminen on nyt ollut Hyvinkään kohdalla erityispiirre, niinku siitä keskustelua käydään. Keskustelu, jota meillä ei ole ollut muiden alueen kuntien kanssa ollenkaan. Koska kunnat on myös yhtä lailla kuin järjestökin itsenäisiä toimijoita ja itse tekee sitä avustajajärjestö strategiaa mitä heillä on. Siellä niinkun sen lisäksi tietysti meidän kanssa yhteistyössä edistetään näitä asioita hyte-allianssissa. Kunnilla on hyvin erilaisia painopisteitä ja visioita sen osallisuuden ja järjestö-kumppanuusyhteistyö suhteen, mutta meillä ei muiden kuntien kanssa ollut tällaista niinku keskinäistä keskustelua siitä avustusvelvoitteesta, vaan että kunnat itsenäisesti vastaavat omistaan ja meillä tietysti hyte-allianssi kumppanuusmalli on meidän tapa sitten edistää tätä asiaa.” – Keusoten työntekijä*

Hyvinkään kaupunki on tehnyt sote-yhdistyksille kyselyn vuonna 2020, jolloin kysely lähetettiin 85 sote-yhdistykselle (Hyvinkään kaupungin sote-yhdistyskysely 2020). Tämän kyselyn tulokset ovat samankaltaisia kuin aineistoni tulokset. Vain 9 % vastanneista sote-yhdistyksistä omistaa omat tilat toimintaa varten, mikä kertoo paljon tilojen tarpeesta. Kaupunki antaa tiloja päätoimiseen sekä tilapäiseen käyttöön. Jopa 26 % sote-yhdistyksistä on saanut kaupungilta tilapäiseen käyttöönsä tiloja ja 11 % on saanut tiloja päätoimiseen käyttöön. Kaupunki siis tukee yhdistyksiä tilojen osalta merkittävästi. Kyselyn yksi teema oli Hyvinkään kaupungin onnistuminen sote-yhdistysten tukemisessa, ja kyselyn tulokset ovat täysin samankaltaisia kuin tässä tutkimuksessa. Kyselyn mukaan kaupunki on onnistunut parhaiten erilaisten tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämisavussa, yhdistyksiä koskevan tiedon lisäämisessä ja näkyväksi tekemisessä sekä sote-yhdistysten tukemisessa tilojen osalta. Sote-yhdistysten taloudellinen tukeminen nähdään heikosti toteutetuksi tukemiseksi.

Nämä kaikki toistuivat aineistoni tuloksissa. Lisäksi kyselyn mukaan sote-yhdistykset toivovat eniten juuri taloudellisesti tukemista, tukea toimitiloihin ja tukea tilaisuuksien järjestämiseen.

## 5.5 Roolit ja merkitykset toimijoille

Tässä luvussa tarkastellaan viidettä pääluokkaa, joka pitää sisällään toimijoiden roolit ja merkitykset toisilleen. Mitä sote-yhdistykset merkitsevät kaupungille tai mikä on kaupungin rooli sote-yhdistyksille? Kunnat ja sote-yhdistykset ovat kumpikin valtakunnallisesti merkittäviä kansalaisten hyvinvoinnin edistäjiä. Sote-yhdistysten ja kunnan väliseen suhteeseen ja yhteistyöhön vaikuttaa se, miten toimijat kokevat toistensa roolin ja tehtävän yhteiskunnassamme. Ymmärrettäessä toisen osapuolen tärkeys, arvostus nousee ja näin pyritään yhdessä kohti tavoitteita. Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten välisen yhteistyön taustalla on luottamus sekä kunnioitus toista osapuolta kohtaan. Luottamuksen määrä kuitenkin vaihtelee tapauskohtaisesti eri yhteistyön muodoissa. On tärkeää hahmottaa toimijoiden roolit ja merkitykset toisilleen, jotta yhteistyötä pystytään jatkossa kehittämään. Toimijoita ovat tässä tapauksessa sote-yhdistykset, kaupunki ja Keusote.

Kaupunki kokee olevansa sote-yhdistyksille toimintaa tukeva ja asioita mahdollistava toimija, joka on ikään kuin taustatukena. Kaupunki pyrkii auttamaan ja helpottamaan sote-yhdistysten arkea parhaansa mukaan omilla resursseillaan. Kaupungin näkemyksen mukaan kaupunki ja sote-yhdistykset tarvitsevat toisiaan, jotta ne voivat yhdessä edistää ja ylläpitää hyvinkääläisten hyvinvointia. Toimintaedellytyksiä luomalla kaupunki pystyy tukemaan sote-yhdistysten toimintaa merkittävästi. Esimerkiksi moni sote-yhdistys on riippuvainen kaupungin tiloista, mikä tarkoittaa sitä, että ilman kaupunkia sote-yhdistys ei välttämättä pystyisi jatkamaan toimintaansa. Kaupungin tarkoituksena ei ole tehdä asioita sote-yhdistysten puolesta, vaan antaa erilaisia toimintaedellytyksiä. Yhdeksi kaupungin rooliksi määritellään se, että kaupunki tuo kaupunkilaisille esille ja näkyväksi sen, mistä sote-yhdistyksistä saa apua ja tukea tiettyihin tilanteisiin.

*“Mutta toivoisin ainakin, että se (rooli) olisi semmoinen nimenomaan niinku mahdollistava, ettei ainakaan olisi semmoista kokemusta, että kaupunki hankaloittaa tai sotkee. Että enemmän se mahdollistava. “ - Kaupungin työntekijä*

Sote-yhdistykset ovat kaupungille merkittävä voimavara, sillä sote-yhdistykset tuovat hyvinvointia ja tietoa kaupunkilaisille. Kaupunki ymmärtää, että paikalliset sote-yhdistykset tekevät tärkeää työtä, ja siksi sote-yhdistysten taloudellinen ja inhimillinen arvo on merkittävä. Sote-yhdistykset nähdään tärkeänä kumppanina, ja niiden yhteistyötä tarvitaan. Kaupungin mukaan julkisella sektorilla olisi haastavaa taloudellisesti, jos sote-yhdistyksiä ei olisi asukkaita varten ja siksi sote-yhdistysten työ on myös kaupungin kannalta korvaamatonta. Sote-yhdistykset toimivat kaupungin rajapinnoilla tarjoten kaupunkilaisille esimerkiksi erilaisia kohtaamismahdollisuuksia, mikä lisää kaupunkilaisten hyvinvointia. Viime vuosina sote-yhdistysten rooli nykyiselle kaupunkiorganisaatiolle on kasvanut, sillä kaupunki edistää hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, mutta kaupunki ei enää tuota sote-palveluja. Sote-yhdistykset eivät voi korvata tai toteuttaa kaupungille kuuluvia tehtäviä, mutta ne voivat täydentää palveluita omilla vahvuuksillaan.

Sote-yhdistykset kokevat oman toimintansa kaupungin toimintaa tukevaksi ja täydentäväksi. Ne pystyvät luomaan toimintaa ja palveluita, joita kaupunki ei pysty tarjoamaan, ja sitä kautta ne tuovat oman panoksensa kaupunkilaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Sote-yhdistyksillä on siis palveluita täydentävä rooli, sillä ne pystyvät auttamaan kaupunkilaisia eri elämäntilanteissa ja ihmiset saavat niiden kautta paljon tukea ja tietoa. Kaupunki koetaan sote-yhdistysten toiminnan hyödyn saajaksi, sillä sote-yhdistykset pystyvät tekemään myös ennaltaehkäisevää toimintaa, mikä lisää kaupunkilaisten hyvinvointia. Ennaltaehkäisevä toiminta on taloudellisesti kannattavampaa, sillä ennaltaehkäisevän työn kustannukset ovat pienemmät kuin korjaavan terveydenhuollon kustannukset. Sote-yhdistyksillä on omat kohderyhmänsä, joiden hyvinvointia ja terveyttä ne edistävät erityispalveluillaan ja osaamisellaan.

*“Kyllä se on tärkeä he (kaupunki) tietää että tuota, että heillä on tietyt toiminnot, joita pystyy pyörittämään ja sitten järjestöt on täydentäviä ja tekee paljon sellaista asiaa mitä kaupunki ei tee, että kyllä se varmaan oon sitä mieltä, että varmaan kokevat merkittäväksi ja tämän kriisiauttamisen erityisesti nyt tämän pandemian aikana niin erityisesti ovat kokeneet tärkeäksi. Ainut missä se ei näy niin on se avustaminen.” - Sote-yhdistys*

Haastateltavien mukaan kaupunki koetaan merkittäväksi yhteistyökumppaniksi, asioiden mahdollistajaksi, tapahtumayhteistyökumppaniksi sekä eräänlaiseksi tiedottajaksi. Kaupunki pystyy tuomaan sote-yhdistysten toimintaa laajemmin näkyväksi ja tästä ollaan kiitollisia sote-yhdistyksissä. Tilojen ja verkostoyhteistyön avulla kaupunki mahdollistaa sote-yhdistysten laadukkaan toiminnan.

Kaupungilla ja sote-yhdistyksillä on selkeä arvostus toisiaan kohtaan, vaikka sote-yhdistykset toivoisivat arvostuksen kasvavan taloudellisen tukemisen muodossa lisää. Lisäksi sote-yhdistykset toivovat, että kaupunki ymmärtäisi hyödyntää sote-yhdistysten voimavaroja entisestään enemmän. Haastatteluissa toistui sote-yhdistysten kohdalla se, että sote-yhdistykset ovat kuin “tärkeä tai puuttuva palanen”, jota ilman hyvinvointityö olisi haastavaa tai melkein mahdotonta. Järjestöt toimivat sillä kentällä, jolla kaupunki ja Keusote eivät voi toimia ja niillä on erityistä sote-osaamista. Rooleista ja merkityksistä puhuttaessa toistuu myös *kumppanuus*, mikä tarkoittaa aineiston mukaan sitä, että kumppanien kanssa tehdään yhteistyötä, jotta voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet.

*“- ja me koetaan, että me ollaan tärkeä palanen Hyvinkäällä ja me ollaan just sellainen palanen, että me täydennetään niitä kunnan palveluita [- -] Se on niinku se iso rikkaus, että meillä on niinku paljon erilaisia toimijoita ja palveluita pystytään täydentämään ja just nopeasti reagoimaan ja joustamaan ja tuota liikkumaan, kun toimintaympäristöt muuttuu.” - Sote-yhdistys*

Aineistosta nousee esille se, että toimijoiden roolien ei nähdä muuttuvan paljon vuonna 2023, kun hyvinvointialueet aloittavat virallisesti toimintansa. Haastateltavien mukaan roolit eivät tule muuttumaan ainakaan merkittävästi, sillä Keusote on ollut jo kolme vuotta toiminnassa ja rakenteita on jo pystytty muodostamaan. Muuttuneen toimintaympäristön myötä toimijoiden on täytynyt pohtia omaa identiteettiään uudella tavalla. Muuttuneiden rakenteiden myötä esimerkiksi Hyvinkään kaupungin rooli muuttui sote-yhdistyksiä kohtaan. Luonnollisesti epävarmuutta ja avoimiakin asioita havaittavissa sote-yhdistysten roolin kohdalla, kun pohditaan tulevaisuutta. Yleisesti ottaen sote-yhdistykset ja kaupunki ovat hieman huolissaan siitä, miten sote-yhdistykset huomioidaan jatkossa ja lisäksi toivotaan, että sote-yhdistysten rooli selkiytyisi.

## **5.6 Yhteistyöhön liittyviä toiveita ja kehityskohteita tulevaisuuteen**

Viimeisessä tulosluvussa tarkastellaan sote-yhdistysten ja kaupungin toiveita tulevaisuuden yhteistyöhön liittyen. Lisäksi käsitellään kehitettäviä asioita, jotka voivat edistää yhteistyötä jatkossa. Tulevaisuuteen vaikuttaa merkittävästi se, kun hyvinvointialueet aloittavat toimintansa 1.1.2023 ja sote-yhdistykset toimivat yhteistyössä sekä kaupungin että hyvinvointialueen kanssa. Aineistossa nousee esiin ajoittain epä tietoisuus jatkosta ja siitä, tuleeko yhteistyössä tapahtumaan merkittäviä

muutoksia sote-kuntayhtymän vaihtuessa hyvinvointialueeksi. Tulevaisuudelta toivotaan rajapintojen selkiyttämistä, jotta rakenteet ja roolit olisivat selkeämmät. Sote-yhdistyksissä tullaan pohtimaan jatkossa sitä, onko kaupunki vai hyvinvointialue se tärkein yhteistyökumppani vai ovatko ne yhtä tärkeitä.

Sote-yhdistykset toivoisivat kaupungin ja Keusoten välille selkeämpää työnjakoa, sillä se vaikuttaisi positiivisesti myös sote-yhdistysten ja kaupungin väliseen yhteistyöhön sekä suhteeseen. Toimivilla rakenteilla on sujuvampaa tehdä yhteistyötä ja suurimmilta haasteilta välttyttäisiin. Hyvinvointialueen tulisi ratkaista sote-yhdistysten toiminta-avustusten organisointi eli avustavatko sote-yhdistyksiä alueen kunnat vai Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Tähän toivotaan ratkaisua, joka palvelisi alueen asukkaita. Tavoitteena on, että asukkaat saisivat mahdollisimman hyviä sote-palveluita niin julkisen sektorin kuin kolmannenkin sektorin tarjoamina. Jatkossa Keski-Uudenmaan hyvinvointialue voi vertailla toimintaansa muihin hyvinvointialueisiin ja ottaa mallia hyvin toimivista asioista ja siitä, miten esimerkiksi taloudellisten avustusten vastuu on ratkaistu. Lisäksi sote-yhdistykset toivovat hyvinvointialueelta työntekijöilleen selkeitä vastinpareja, joiden kanssa olla vuorovaikutuksessa. Viime vuosina on havaittu haasteita vastuiden kanssa, sillä aina ei ole ollut selvää kuuluuko jokin asia kaupungille, sote-yhdistyksille vai Keusotelle.

*“Ja sit mun on vaikea sanoa Keusoten ja kaupungin välisestä kuviosta. Sitä mä en niinku tunne. Miten ne niinku keskenään, mutta toki tietenkin se, että mitä selkeämpi työnjako ja roolitus heillä on, niin sitä selkeämmät näyttäytyy sitten muille toimijoille että tuota. Että mutta jatkuvaa kanssakäymistä se vaatii ja sitä että on jotkut rakenteet missä toimitaan ja ainakin nyt niitä rakennetaan niitä rakenteita vielä niin että ne olisi järkeviä ja toimivia.” - Sote-yhdistys*

Haastateltavien sote-yhdistysten mukaan kaupungilla on merkitystä siinä, miten se mahdollistaa paikallisten sote-yhdistysten toimintaa. Tulevaisuudelta sote-yhdistykset toivovat, että kaupunki näyttäisi arvostuksensa sote-yhdistyksiä kohtaan vielä laajemmin. Lisäksi toivotaan entistä vahvempaa yhteistyötä ja sitä, että kaupunki hyödyntäisi enemmän sote-yhdistysten tietotaitoa. Ennaltaehkäisevää työtä ja hyte-työtä tulisi tehdä näkyvämmäksi myös kaupungin osalta. Osa sote-yhdistyksistä kokee yhteistyön osittain epäsuunnitelmalliseksi. Suunnitelmallisempi yhteistyö helpottaisi yhteistyön tekemistä ja asioihin varautumista. Toisin sanoen yhteisiä suunnitelmia ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan toimivaan yhteistyöhön. Aineistosta nousee esiin myös se, että sote-yhdistykset haluaisivat tehdä enemmän yhteistyötä kaupungin muiden toimialojen kanssa.

Hyvinvointipalveluiden lisäksi yhteistyötä voisi tiivistää esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntapalveluiden kanssa, jotta sote-yhdistysten asiakkaat saisivat mielekästä tekemistä arkeensa.

*“No mahdollisuuksia varmaan on niinku jos tuota kaupunkikin näkee tämän sijoituksena tulevaisuuteen, eikä pelkästään menoeränä. Niin tuota, että he oikeasti on valmiita panostaa siihen niin silloinhan on vaikka minkälaisia mahdollisuuksia parantaa vielä tätä yhteistyötä ja tehdä sitä lisää ja tarjota entistä parempia palveluita kaupunkilaisille. Ja siellä on osaamista ja innostusta selkeästi siihen, mutta sitten tosiaan se niinku se resurssi ihan työvuosina ei ehkä kohtaa sitten. Että kaikkea ei pysty sillä työvoimalla tekemään. Sitten tietenkin ehkä pelkona on se, että jos sitä arvostusta, jos ei sitten ymmärrä tätä, että kyllähän siitä on puhuttu, että kuinka paljon kaupungit on valmiita panostamaan hyvinvointia ja terveyttä edistävään työhön” - Sote-yhdistys*

Haastateltavat toivovat, että tulevaisuudessa olisi enemmän keskustelua kaupungin ja sote-yhdistysten välillä. Erilaisia keskustelupaikkoja, yhteisiä tilaisuuksia ja foorumeita tulisi lisätä, jotta eri toimijat saavat äänensä kuuluville. Eräs haastateltava ehdottaa, että kaupungin luottamushenkilöille voisi järjestää koulutuksia tai infotilaisuuksia sote-yhdistysten toiminnasta. On tärkeää, että luottamushenkilöt tietävät hyvinkääläisten sote-yhdistysten merkityksen ja roolin, jotta he voivat hyödyntää tätä tietoa päätöksenteossa. Sote-yhdistykset kokevat tärkeäksi sen, että kaupunki osallistaisi tulevaisuudessa enemmän sote-järjestöjä. Kaupungin kannattaisi kartoittaa alueensa sote-yhdistysten tarjontaa, jotta kokonaiskäsitys aktiivisista sote-yhdistyksistä olisi ajantasainen. Tiivistetysti aineistosta nousee esille se, että haastateltavat toivovat jatkossa erityisesti monipuolista yhteistyötä, jatkuvuutta ja joustavuutta. Haastateltavat toivovat tiiviimpää yhteistyötä ja toimijoilla on motivaatiota kehittää tämänhetkistä yhteistyötä monipuolisemmaksi. Verkostoyhteistyötä kaivataan lisää, sillä kaikki ovat itsenäisiä toimijoita ja systemaattinen verkostomaisen yhteistyön tarve korostuu. Toimijoiden pitäisi sitoutua yhteistyöhön ja tavoitteet tulisi neuvotella yhdessä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeisessä luvussa käydään läpi yhteenvetoa analyysin keskeisimmistä tuloksista. Johtopäätöksien lopuksi tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tarkoituksena oli tutkia sitä, millaista on Hyvinkään kaupungin ja siellä toimivien sote-yhdistysten yhteistyön nykyinen tilanne sekä mitä yhteistyöltä tulevaisuudessa toivotaan. Toimintaympäristössä tapahtunut muutos oli myös tutkimuksen keskeinen teema, sillä uusi toimintaympäristö on vaikuttanut nykyisen yhteistyön kehittymiseen. Tutkimuksessa otettiin huomioon hyvinkääläisten sote-yhdistysten, kaupungin työntekijöiden sekä Keusoten näkökulma. Keskiössä oli Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten välinen yhteistyö, mutta Keusote oli myös mukana tutkimuksessa, sillä sen vaikutus on toimijoiden väliseen yhteistyöhön merkittävä. Tutkimuksen pääkysymykset olivat: *Mitä haasteita ja uusia mahdollisuuksia Hyvinkään kaupunki ja sote-yhdistykset ovat kohdanneet yhteistyössään muuttuneessa toimintaympäristössä? Mitkä ovat Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten odotukset ja edellytykset yhteistyöltä tulevaisuudessa?*

### 6.1 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Johtopäätöksenä käydään läpi keskeisiä tuloksia eli yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia sekä odotuksia ja edellytyksiä tulevaisuuden yhteistyöltä. Muuttuneessa toimintaympäristössä kohdatut haasteet koskevat yhteistyön eri osa-alueita. Voidaan todeta, että suurin haaste toimintaympäristössä on kaupungin organisaatiomuutoksen luoma uusi tilanne. Sote-osaaminen ja resurssit siirtyivät Keusotelle ja uudessa tilanteessa sote-yhdistysten oli vaikea ymmärtää, miksi kaupunki ei enää tue heitä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Moni sote-yhdistyksistä vertasi uudistunutta kaupunkiorganisaatiota entiseen Hyvinkään kaupunkiin, jossa tuotettiin vielä sote-palveluita. Kaupunki ei ole pystynyt vastaamaan kaikkiin sote-yhdistysten odotuksiin, mikä on aiheuttanut haastavia tilanteita. Kaupunki kuitenkin tiedotti sote-yhdistyksiä organisaatiomuutoksesta ja tänä päivänä sote-yhdistykset hahmottavat hyvin muuttuneen tilanteen ja uuden toimintaympäristön.

Kaupungin ja sote-yhdistysten välinen vuorovaikutus nähdään kokonais kuvassa toimivana ja viestintä koetaan monipuoliseksi. Haasteeksi nähdään kuitenkin se, että kaupunki ei ole aina pystynyt

tiedottamaan sote-yhdistyksiä riittävän ajankohtaisesti. Ajankohtaista tietoa kaivataan aiemmin, jotta asioihin pystytään varautumaan ja ennakoimaan. Kaupungin hitaus ja kankeus on yksi yhteistyön haasteista, sillä kaupungilla on erilainen byrokratia verrattuna sote-yhdistyksiin. Meklinin mukaan kunnat säätelevät toimintaa resurssien määrillä ja kohdentamisella ja muut toimijat, jotka tekevät kunnan kanssa yhteistyötä, voivat kokea kunnan toiminnan hitaana ja tehottomana (Meklin ym. 2009, 254–255). Tämä näkyy myös tässä tapaustutkimuksessa. Merkittävä haaste yhteistyössä on kaupungin taloudelliset resurssit hyvinvointipalveluissa ja hyte-työssä. Kaupunki ei ole pystynyt budjetoimaan hyvinvointipalveluille riittäviä määrärahoja, mikä näkyy siinä, että kaupunki ei ole voinut tarjota suoraa taloudellista tukea ja toiminta-avustuksia sote-yhdistyksille. Tämä on johtanut siihen, että sote-yhdistykset ovat tyytymättömiä tilanteeseen ja toivovat tähän jatkossa muutosta. Tilanteesta on tehnyt entistä haastavamman se, että myöskään Keusote ei ole tukenut sote-yhdistyksiä taloudellisesti.

Uudistunut tilanne toi yhteistyöhön myös uusia mahdollisuuksia, sillä yhteistyötä ryhdyttiin kehittämään erilaisista lähtökohdista. Kaupungin hyvinvointipalveluiden uudet rakenteet ovat onnistuneet ja sen myötä sote-yhdistykset, ja kaupungin hyvinvointipalveluiden työntekijät ovat päässeet toteuttamaan uudenlaista yhteistyötä. Uuden toimintaympäristön myötä kaupunki on tarjonnut osalle sote-yhdistyksistä uusia verkostoja, kuten hyvinvointityöryhmän, joka kokoaa yhteen hyvinkääläisiä sote-toimijoita. Kaupunki kuuntelee ja reagoi sote-yhdistysten toiveisiin ja kaupungin työntekijät tavoitetaan helposti. Tulokset tukevat Möttösen ja Niemelän (2005) ajatusta siitä, että molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus ovat uuden hallintotavan mukaista yhteistyötä. Helander (1999, 12–13) toteaa, että kuntien ja yhdistysten välisessä vuorovaikutuksessa ei ole aina kyse esimerkiksi vallankäyttö- tai vaikuttamissuhteesta, vaan tärkeintä on pyrkiä kohtia yhteisiä tavoitteita. Kaupungin ja sote-yhdistysten yhteisenä tavoitteena on edistää kaupunkilaisten hyvinvointia ja terveyttä. Tiedotuksellinen tuki ja tapahtumayhteistyö ovat myös kehittyneet ja niihin sote-yhdistykset ovat olleet tyytyväisiä. Pihlajan (2010) mukaan järjestöt toimivat tiedonvälittäjinä, mikä on tärkeää sekä kunnalle, järjestöille että kuntalaisille. Tämä korostuu myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Kaupungilla ja sote-yhdistyksillä on tulevaisuuden yhteistyöhön liittyen odotuksia ja edellytyksiä, jotta yhteistyö olisi entistä toimivampaa ja se kehittyisi. Sote-yhdistykset toivovat tulevaisuudessa enemmän uusia yhteistyömuotoja, jotta yhteistyö olisi laajempaa ja tiiviimpää. Sote-yhdistykset

pitävät tärkeänä sitä, että kaupunki päivittäisi esimerkiksi sähköpostilistat ja pyrkisi tutustumaan laajemmin alueen sote-yhdistyksiin. Yhteisiä tilaisuuksia ja foorumeita tarvittaisiin enemmän, jotta vuoropuhelun aktiivisuutta voitaisiin edistää. Sote-yhdistysten tärkeimpänä odotuksena ja toiveena voidaan nähdä se, että kaupunki varaisi enemmän resursseja hyte-työhön, jotta kaupunkilaisten hyvinvointia ja terveyttä voitaisiin edistää laadukkaasti. Jos kaupunki varaisi enemmän resursseja hyte-työhön, aikaa riittäisi paremmin yhteistyöhön sote-yhdistysten kanssa.

Edellytyksenä Hyvinkään kaupungin ja Keusoten tulisi muodostaa toimivat yhteistyörakenteet tulevaisuuteen, jotta rajapinnat selkiytyisivät. Sekä kaupungin että Keusoten tulisi tukea sote-yhdistyksiä mahdollisimman monipuolisesti. Jotta odotukset voivat toteutua, kaupungin tulisi tehdä sote-yhdistysten kanssa suunnitelmallisempaa yhteistyötä. Yhteistyön tulisi olla sekä kaupungin että sote-yhdistysten näkökulmasta suunnitelmallisempaa. Nämä tulokset tukevat Parosen näkemystä siitä, että kuntien hyvinvointia ja terveyttä edistävän sektorirajat ylittävän toiminnan on oltava suunnitelmallista, jotta kunta pystyy tekemään laaja-alaisesti hyte-työtä ja siksi yhteistyötä hyte-työssä tulee vahvistaa kuntien ja järjestöjen välillä (Paronen ym. 2017, 347–348).

Möttönen ja Niemelä (2005, 103) tuovat esiin sen, että verkostosuhde perustuu toimijoiden väliseen riippuvuuteen sekä lojaliteettiin ja verkostoja koossapitävä voima on nimenomaan toimijoiden välinen yhteinen intressi. Tässä tutkimuksessa yhteinen intressi on kaupunkilaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja hyvinvoinnin turvaaminen, mikä johtaa verkostosuhteiden syntymiseen ja sektorirajat ylittävään yhteistyöhön. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan havaita, että kaupunki pyrkii sote-yhdistysten kanssa verkostosuhteeseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaupunki ja sote-yhdistykset kokevat toistensa merkityksen ja roolit samanlaisina. Kaupunki ymmärtää, että sote-yhdistysten toiminta on korvaamattoman tärkeää kaupunkilaisten hyvinvoinnille. Sote-yhdistykset kokevat täydentävänsä julkisen sektorin palveluja. Toimijoiden välillä on arvostusta ja kunnioitusta, sillä kaupunki ja sote-yhdistykset tarvitsevat toisiaan sekä toistensa yhteistyötä ja tukea. Aineiston analyysin perusteella toimijat eivät näe toistensa roolien muuttuvan merkittävästi hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa. Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyössä tukemisen muodot ovat usein merkittävä tekijä, ja se näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Vaikka kaupunki ei pysty tarjoamaan suoria toiminta-avustuksia, muut tukemisen muodot koetaan sote-yhdistyksissä tärkeiksi. Tilat ja tiedotuksellinen yhteistyö ovat merkittäviä tukemisen muotoja, joista sote-yhdistykset ovat kiitollisia. Keskeinen havainto on se, että tuen muotojen merkitykset vaihtelevat sote-yhdistysten

kesken. Osalle tilat ovat kaikkein tärkein tuen muoto, kun taas osa tarvitsisi suoraa avustuksia. Tämä vaikuttaa siihen, miten sote-yhdistykset kokevat kaupungin antaman tuen onnistuneen, ja kuinka tyytyväisiä tukipolitiikkaan ollaan.

Tämän tutkimuksen perusteella johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyö koetaan Hyvinkäällä suhteellisen hyväksi ja toimivaksi, vaikka haasteitakin on havaittavissa. Aineisto sisältää yhteneväisiä mielipiteitä, mutta myös erilaisia näkemyksiä sote-yhdistysten ja kaupungin välisestä yhteistyöstä. Sote-yhdistykset ovat kuitenkin pääosin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, sillä monet asiat toimivat hyvin. Kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyö rakentuu monista eri tekijöistä, jotka vaikuttavat kokonaisnäkemykseen yhteistyön toimivuudesta. Yhteistyöhön vaikuttaa myös sote-yhdistysten oma aktiivisuus kaupunkiin päin. Kokemukset kaupungin kanssa työskentelystä ovatkin luonnollisesti vaihtelevia. Neljän sote-yhdistyksen ja kaupungin näkemykset yhteistyön toimivista asioista ja haasteista kohtaavat, kun taas yhden sote-yhdistyksen näkemykset eroavat merkittävästi. Kyseisen sote-yhdistyksen on vaikea kuvailla yhteistyötä toimivaksi, sillä yhteistyötä ei ole lähes ollenkaan ja siksi tämän haastattelun tulokset eivät näy johtopäätöksissä niin merkittävästi. Sote-yhdistys kokee, ettei kaupunki anna mahdollisuutta yhteistyöhön, sillä kaupunki ei näe heitä potentiaalisena yhteistyökumppanina. Tämän perusteella voidaan todeta, että kaupungin tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten sote-yhdistysten kontaktointia kehitetään. On tärkeää tuoda kaupunkia näkyvämmäksi yhä useammalle sote-yhdistykselle ja se vaatii kaupungilta enemmän resursseja.

Kunnat ja järjestöt pystyvät luomaan verkostossa pitkäkestoisen kumppanuuden, josta kumpikin osapuoli hyötyy tasapuolisesti. Ne pystyvät myös kehittämään suhteitaan yhteistyöstä kumppanuudeksi, jos aika ja resurssit riittävät. Kuntien tehdessä yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, ei kyseessä usein ole sopimukset, vaan yhteistyö voi olla yhteiseen ymmärrykseen perustuvaa ja suullisesti sovittua. Pitkäkestoinen sitoutuminen on toimijoiden edun mukaista ja siihen liittyy suunnitelmallisuus sekä mahdolliset sopimukset. Keast ja Mandell (2014) kuvailevat yhteistyösuhdetta lyhytkestoiseksi sitoutumiseksi ilman pidemmän aikavälin tähtäintä ja kommunikaatio voi olla epäsäännöllistä, mikä taas voi johtaa tietokatkoihin. Nämä tulivat myös tämän tutkimuksen tuloksissa esille, joten se vahvistaa sitä käsitystä, että toimijat tekevät yhteistyötä, eivätkä ole vielä täysin saavuttaneet vahvaa ja sitoutunutta kumppanuusmallia. Hyvinkään kaupunki

ja sote-yhdistykset tekevät tällä hetkellä tutkimuksessa aiemmin mainitun taulukon 2 (sivu 43) mukaista yhteistyötä, mutta sitä voi kehittää koordinaation kautta kumppanuudeksi.

Hyvinkään kaupunki ja sote-yhdistykset olivat uuden tilanteen edessä, kun sote-palvelut siirtyivät kuntayhtymälle ja tämä aiheutti alkuun epävarmuutta toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Toimijat ovat kokeneet myös epätietoisuutta tulevaisuudesta ja siitä, millaiseksi yhteistyö muodostuu, kun Keski-Uudenmaan hyvinvointialue aloittaa virallisesti toimintansa. Yhteistyörakenteita kehitetään vähitellen ja siten yhteistyö kehittyy samalla. Rakenteet eivät tule kerralla valmiiksi ja muutostilanteeseen tarvitaan kärsivällisyyttä. Kaupunki ja sote-yhdistykset ovat valmiita ja motivoituneita kehittämään yhteistyötään. Tulevaisuuden yhteistyön kehitykseen vaikuttavat kuitenkin hyvinvointialueen linjaukset yhteistyöstä sote-yhdistysten kanssa. Muutokseen ei ole valmiita raameja ja ne muotoutuvat eri tavoin eri alueilla. Sote-yhdistysten yhtymäpinnat kaupunkiin voivat kaventua ja samalla yhteydenpito hyvinvointialueeseen voi lisääntyä. Valtakunnallisesti sote-yhdistykset ovat käyneet vuosikymmenien ajan vuoropuhelua kuntien kanssa, mutta tulevaisuudessa vuorovaikutus kohdistuu myös hyvinvointialueisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että vuoropuhelua pitäisi käydä useamman toimijan kanssa, mikä voi tehdä tilanteesta haastavan.

Tulevaisuudessa hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja ennaltaehkäisevä työ on kunnissa yhä suurempi teema, sillä sote-palvelut siirtyvät hyvinvointialueille. Kuntien tulisi budjetoida riittävät resurssit hyte-työhön, jotta asukkaiden hyvinvointi pysyy hyvällä tasolla ja jopa paranee. Tähän hyte-työhön kunnat tarvitsevat yhteistyötä sote-yhdistysten kanssa, jotta asukkaat saavat tarvitsemiaan palveluita. Kuntien arvostus sote-yhdistyksiä kohtaan tulee oletettavasti nousemaan. Väestö ikääntyy ja siksi kolmas sektori ja kehittyvä neljäs sektori ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä roolissa. Väestön ikääntymisen myötä erilaisia sote-palveluita tarvitaan aikaisempaa enemmän ja palveluiden tuottamisessa sote-yhdistykset pystyvät auttamaan ja tukemaan kuntia sekä hyvinvointialueita. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain 6.4 ja 7.4 §:n mukaan kuntien ja hyvinvointialueiden on edistettävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja vaikutusmahdollisuuksia hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä (Laki sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä 612/2021). Yhteistyön tärkeys tulee jatkossa korostumaan ja kuntien, hyvinvointialueiden sekä järjestöjen tulisi löytää oikeanlaiset ja sopivat yhteistyön muodot. Nämä kaikki edellä mainitut toimijat tuovat oman osaamisensa hyte-työhön ja sote-palveluihin, jotta kansalaisten hyvinvointi ja terveys pystytään turvaamaan. Laadukas ja tiivis

yhteistyö sote-yhdistysten, kuntien ja hyvinvointialueiden välillä heijastuu positiivisesti myös asukkaisiin.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimustarpeet**

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja tulokset uskottavia, jos hyviä tieteellisiä käytäntöjä on käytetty tutkimuksen suorituksessa. Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149) määrittelevät eettisen kestävyuden hyvän tutkimuksen lisävaatimukseksi, sillä eettinen kestävyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Tutkimuksen reliaabelius ja validius ovat laadullisessa tutkimuksessa haastavia käsitteitä. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi kohentaa, jos tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa on selostettu tarkasti, miten haastattelut on tehty ja aineisto analysoitu.

Tämä tutkimus on suoritettu hyvin tieteellisten käytäntöjen edellyttämällä tavalla. Tarvittavien tutkimuslupien hankkiminen on tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön yksi keskeisistä lähtökohdista. Tutkimusta varten tehtiin Hyvinkään kaupungille ja Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymälle tutkimuslupahakemukset, ja organisaatiot hyväksyivät tutkimusluvut viranhaltijapäätöksillä. Lisäksi tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä. Tutkimuksessa on otettu huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon, sillä viittaukset on tehty tarkasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tutkimusta varten haastateltiin neljää sote-yhdistystä ja yhtä kattojärjestöä, joten vain näiden yhdistysten näkemys on tutkimuksessa esillä. Haastatteluissa tapahtui kuitenkin kylläntymistä, joten sote-yhdistysten haastateltavien määrä oli sopiva. Aineisto on onnistunut sekä moniulotteinen ja se vastasi tutkimuksen tarkoitukseen ja aineiston avulla saatiin tutkimuskysymyksiin vastaukset. On kuitenkin todettava, että haastatteluihin osallistui melko rajallinen määrä hyvinkääläisiä sote-yhdistyksiä. Tutkimuksessa mukana olleet sote-yhdistykset ovat yhdistyksiä, joilla on palkattua henkilökuntaa ja näin tutkimusta saatiin rajattua. Sote-yhdistyksiä, joissa ei ole palkattua

henkilökuntaa, ei ole tässä tutkimuksessa huomioitu ja niillä voi olla erilainen suhtautuminen yhteistyöhön kaupungin kanssa. Tutkimustuloksia ei voida varsinaisesti yleistää muihin kuntiin, sillä kyseessä on tapaustutkimus.

Tämän tutkimustyön alkuvaiheessa syksyllä 2021 sote-teema oli erittäin ajankohtainen lähestyvien aluevaalien myötä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista sote-yhdistysten ja kaupungin yhteistyö on ollut viimeisten vuosien aikana. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaista yhteistyö on tänä päivänä ja mitä se voisi olla tulevaisuudessa. Nyt vuonna 2022 hyvinvointialueisiin on valittu aluevaltuutetut ja päätöksenteko on käynnistynyt. Teema, joka on puhututtanut paljon, on sote-yhdistysten toiminta-avustukset ja se, tuleeko avustukset kunnilta vai hyvinvointialueelta. Tähän tulee varmasti vuoden 2022 aikana selvyyttä ja tarkempia rakenteita alkaa muodostumaan yhä enemmän.

Tämän tutkimuksen myötä on ilmestynyt myös jatkotutkimustarpeita useasta eri näkökulmasta. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista keskittyä tutkimaan Hyvinkään kaupungin ja sote-yhdistysten yhteistyön toimivuutta laajemmin. Haastatteluihin voisi valita erikokoisia sote-yhdistyksiä, jotta eri näkemykset tulisivat mahdollisimman monipuolisesti esille. Jatkotutkimus voisi olla myös kvantitatiivinen, jotta tutkimukseen voisi osallistua enemmän sote-yhdistyksiä, ja tällöin olisi mahdollisuus saada tilastotietoa asiasta. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi ajankohtainen vuosina 2023–2024, kun hyvinvointialueet ovat toiminnassa ja julkiset sote-palvelut ovat siirtyneet hyvinvointialueiden vastuulle. Yksi tutkimusongelma voisi olla se, mitkä ovat Keusoten alueen kunnissa toimivien sote-yhdistysten kokemukset siitä, kun sote -kuntayhtymältä siirrettiin sote-palvelut hyvinvointialueelle. Mikä muuttui vai muuttuiko oikeastaan mikään? Tutkimuksesta saisi laajemman, kun haastateltavia sote-yhdistyksiä valittaisiin kaikista kuudesta alueen kunnasta. Sote-yhdistysten lisäksi haastatteluihin voisi valita myös kuntien työntekijöitä. Tämä alueellinen tutkimus voisi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimukseen osallistuvien sote-yhdistysten määrästä riippuen. Jotta saataisiin mahdollisimman monen alueen sote-yhdistyksen näkemys asiasta, kvantitatiivinen tutkimus olisi ensisijainen vaihtoehto. Kvalitatiivisella tutkimuksella pystyttäisiin toisaalta kuulemaan toimijoiden omakohtaisia kokemuksia yhteistyöstä ja muutoksista.

Alueellisen tutkimuksen lisäksi tästä teemasta voisi tehdä myös valtakunnallisen tutkimuksen. Miten hyvinvointialueet ovat ottaneet sote-yhdistykset huomioon omilla alueillaan? Miten hyvinvointialueet tukevat sote-yhdistyksiä ja tukevatko ne yhteistyössä alueen kuntien kanssa? Tutkimus voisi olla vertaileva tutkimus muutaman hyvinvointialueen tavoista tehdä yhteistyötä sote-yhdistysten ja kuntien kanssa. Hyvinvointialueet muodostavat itse alueelle sopivat yhteistyörakenteensa sote-yhdistyksiin ja kuntiin, joten eroavaisuuksia on todennäköisesti tulossa hyvinvointialueiden välille.

## LÄHTEET:

- Airaksinen, J., Nyholm, I., & Haveri, A. (2004). *Seutuyhteistyön arki - retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä : Seutukuntien tuki -hankkeen II väliraportti*. Tampere University Press.
- Airaksinen, J. (2009). *Hankala hallintouudistus*. Tampere University Press.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Allardt, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. WSOY.
- Anttonen, A., & Sipilä, J. (1992) *Julkinen, yhteisöllinen ja yksityinen sosiaalipolitiikka – Sosiaalipalvelujen toimijat ja uudenlaiset yhteensovittamisen strategiat*. Teoksessa Olavi Riihinen (toim.) *Sosiaalipolitiikka 2017. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen*. Sitra. Helsinki: Wsoy.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector : challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Castells, M. (1996) *Rise of the network society: The information Age*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society* (2. painos.). Blackwell Publishers.
- Dufva, V. (2003) *Sosiaali- ja terveysterveystoimijat kuvassa*. Teoksessa Niemelä, & Dufva, V. (2003). *Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat : sosiaali- ja terveysterveystoimijat uudella vuosikymmenellä*. PS-kustannus.
- Edwards, M. (2009). *Civil society*. Polity Press.
- Eliasoph, N. (2013). *The politics of volunteering*. John Wiley & Sons.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, K. (2015). *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus.
- Eräsaari, L. (2008). New Public Management on julkisen sektorin vääryyksiä isä. Teoksessa: *Vääryyskirja*, toim. Helne T. Laatu M, 87–101.
- Fenwick, J & McMillan, J. (2010). *Public management in the postmodern era : challenges and prospects*. Edward Elgar.
- Ferlie, E. Osborne, S. P., & McLaughlin, K. (2002). *New public management : current trends and future prospects*. Routledge.
- Gerring, J. (2007) *Case Study Research: Principles and Practises*. Cambridge University Press.
- Hallitusohjelma 2019: Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistuva ja osaava Suomi- sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Haettu 4.1.2022.
- Haveri, A. (2000). *Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi*. Suomen kuntaliitto.

- Haveri, A., Laamanen, E., & Majoinen, K. (2003). *Kuntarakenne muutoksessa, tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa*. Suomen kuntaliitto. Acta nro 155. Helsinki.
- Haveri, A., & Pehk, T. (2008). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere University Press.
- Haveri, A., & Anttiroiko, A. V. (2009). Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Karppi, I., & Sinervo, L.: Governance uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, hallintotieteiden keskus, 2009. Print.
- Helander, V. (1998) *Kolmas sektori: käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Gummerus kirjapaino Saarijärvi.
- Helander, V. (2001). *Paikallisyhdistys lähikuvassa: Yhteydet, rakenne ja toiminta*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Helander, V. (2004). *Paikallisyhdistykset kunta-areenalla: voimavarat, edunvalvonta, palvelutuotanto ja yhteisöllisyyden ylläpito*. Suomen kuntaliitto.
- Helander, V. & Pikkala, S. (1999). *Kunnat ja järjestöt*. Suomen kuntaliitto.
- Helander, V. & Laaksonen, H. (1999) *Suomalainen kolmas sektori*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Helsinki.
- Himmelman, A. T. (1992). *Communities working collaboratively for a change*. Himmelman Consulting Group.
- Himmelman, A. T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice. *Creating collaborative advantage*, 19–43.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hodgkinson, V. A. (1999). Defining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(2), 209-214.
- Hoffrén, J. (2019). Agenda 2030: Vapaaehtoistyö luo hyvinvointia. Julkaisussa *Vapaaehtoistyön arvo* (pp. 42–55). Kansalaisareena ry.
- Hull, R., Gibbon, J., Branzei, O., & Haugh, H. (2011) *The third sector. Dialogues in Critical Management Studies*, Vol 1. Emerald Group Publishing.
- Hyvinkään kaupunki, avustukset 2021 <https://www.hyvinkaa.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/avustukset/> Haettu 4.1.2022
- Hyvinkään kaupungin tuottamien hyvinvointipalveluiden malli 25.6.2020.
- Hyvinkään kaupungin sote-yhdistyskysely 2020. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/sote-yhdistyskyselyn-tulokset-julki-hyvinkaalla-runsaasti-aktiivisia-toimijoita?publisherId=69817797&releaseId=69876582>. Haettu 5.1.2022.

Hyvinkään kaupunki, väestö <https://www.hyvinkaa.fi/kaupunki-ja-hallinto/hyvinkaatietao/tilastot/vaesto/> Haettu 5.5.2022.

Hyvinkään kaupungin hyvinvointikertomus 2020 <https://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-organisaatio/ohjeet-julkaisut/muut-julkaisut/hyvinvointikertomus-2020.pdf>. Haettu 10.11.2021

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Hyyppä, M. (2002). *Elinvoimaa yhteisöstä : sosiaalinen pääoma ja terveys*. PS-kustannus.

Hyyryläinen, E. (2004). Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen. *New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 256.

Hölsömäki, H. (2008). Yhdessä liikkeelle. Yhdistykset ja kunnat liikunnan kumppaneina. Helsinki: Edita.

Ilmonen, K. (2006): Suomalainen kansalaisyhteiskunta ja yhteiskunnan muutostrendit. Artikkelikokoelma tutkimushankkeesta ”Sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan muutoskyky ja taloudellinen menestys”. Helsinki: Sitra.

Ilvonen, A. & Fields, M. (2005). *Yksilö, yhteisö ja kansalaisyhteiskunta*. Opintotoiminnan keskusliitto.

Itkonen, H. (2002). *Sport and Civil Society: Sociological Perspectives*. University of Joensuu, Karelian Institute.

Karttunen, A., Kettunen, A., & Piirainen, K. (2013). Yhteistyöllä hyvinvointia: järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä. C Katsauksia ja aineistoja 31. Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kauppinen, & Niskanen, T. (2005). *Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa* (Uud. laitos.). Stakes.

Keast, R. & Mandell, M. (2014). The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management and Governance*, 18(1), 9–28. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9234-5>.

Keski-Uudenmaan järjestöneuvottelukunta  
[https://bin.yhdistysavain.fi/1571719/7DhDhe4SoxRaRP69z2yj0XO\\_Wx/J%C3%A4rjest%C3%B6neuvottelukunta%2025.4.22.pdf](https://bin.yhdistysavain.fi/1571719/7DhDhe4SoxRaRP69z2yj0XO_Wx/J%C3%A4rjest%C3%B6neuvottelukunta%2025.4.22.pdf) Haettu 30.4.2022.

Keusote päähkinänkuoressa, Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä  
<https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/keusote-pahkinankuoressa/> Haettu 4.1.2022.

Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (Eds.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.

Kjaer, A. M. (2004). Governance. Cambridge: Polity. *Journal of Environmental Planning and Management*, 19.

Koironen, J., Oittinen, P., Tasala, L., Törrönen S. & Pirhonen, J. (2020). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvinvointia ja terveyttä edistävä toiminta Uudellamaalla 2020. Uudenmaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen kumppanuusverkosto Kumaja.

Koski, H. (1995) *Kansalainen, kunta ja kansalaisyhteiskunta*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö. Print.

Kuntalaki 410/2015

Laamanen, Ala-Kauhaluoma, M., & Nouko-Juvonen, S. (2002). *Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa : kokemuksia ja kehittämisajatuksia*. Suomen kuntaliitto.

Laasanen, J. (2011). *Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset*. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

Laki hyvinvointialueista 611/2021

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021

Laki sosiaali- ja terveydenhuolto- ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta 616/2021

Lindholm, L. (2006) Selvitys järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveyspalveluista. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki.

Linnamaa, R. (2004). *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky*. HAUS kehittämiskeskus Oy.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). *Verkostojen utopia ja arki : tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampereen yliopisto.

Luomala, A. & Pyykkönen, M. (2002). Yhdistysten yhteistyökumppanit ja kanssakäymisen muodot. Teoksessa: Siisiäinen, Martti (toim.): *Yhdistykset kolmannen sektorin toimijoina. Tutkimus jyväskyläläisistä yhdistyksistä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Lähdesmäki, K. (2003) *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen : tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasa: Universitas Wasaensis, Print.

Marcussen, M., & Torfing, J. (2003). Grasping governance networks. *Centre for Democratic Network Governance Roskilde University Working Paper Series*, 5.

Marcussen, M., & Torfing, J. (2007). *Democratic network governance in Europe*. Palgrave Macmillan.

Mattila, E., & Kallio, T. J. (2018). Kohti verkostomaista julkishallintoa. Teoksessa *Hallinnon Tutkimus*, 37(2).

Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L. M., & Vakkuri, J. (2009). Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä-rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa *Governance: uuden hallintatavan jäsentymisen* (s. 237–277).

- Miles, Matthew B., & A. M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis : an Expanded Sourcebook* . 2. painos. Thousand Oaks: Sage. Print.
- Murto, L. (2003). Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvointipalvelujen tuottajina. Julkaisussa Niemelä, J. & Dufva, V. (toim.): *Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituohannella*, (s. 64–85). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Myllymäki, A. (2003). *Kolmas sektori kilpailuyhteiskunnan hyvinvointipalvelujen täydentäjänä*. Tampereen yliopisto, julkisoikeuden laitos.
- Mäenpää, & Faehnle, M. (2021). *4. sektori : kuinka kaupunkiaktivismi haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa*. Vastapaino.
- Möttönen, S. (2002). Kunnat järjestöt ja paikalliset verkostot. Teoksessa Ruuskanen. (2002). *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi : näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. PS-kustannus.
- Möttönen, S. (2009) ”Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia?” *Yhteiskuntapolitiikka* 74.
- Möttönen, S., & Niemelä, J. (2005). *Kunta ja kolmas sektori: yhteistyön uudet muodot*. PS-kustannus.
- Narikka, J. (2006). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen lainsäädäntö käytännössä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Niemelä, J. (2004). Hyvinvointivaltio tarvitsee kansalaisyhteiskuntaa. *Teoksessa Soininen, Mali & Sulko, Seppo. (toim.)*. Puheenvuoroja itäsuomalaisen päihdetyön tulevaisuudesta. Joensuu: Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO.
- Niemelä, J. (2019). Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. *Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisu*, 25.
- Oikeusministeriö (2005) Kohti aktiivista kansalaisuutta- raportti. Kansalaisyhteiskunta 2006-toimikunnan raportti. Oikeusministeriö: Helsinki.
- Osborne, S. (2000). *Public-private partnerships*. London: Routledge.
- Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public management review* 8 (3) s. 377-387.
- Osborne, S. (2010). *The new public governance? : emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 45–52.
- Paananen, H., Haveri, A., & Airaksinen, J. (2014). Kunta elinvoiman johtajana. *Acta* nro, 255. Kuntaliitto.
- Paronen, E., Rissanen S., Taskinen, H. & Laulainen, S. (2017). Kunnat hyvinvoinnin edistäjinä - hyvinvoinnin edistämisen näkökulmia ja malleja. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen K. & Pekola-Sjöbolm M. (2017) *Tulevaisuuden kunta*. Acta 264. Kuntaliitto.



Siisiäinen, M. (1999). Sosiaalinen pääoma, valta ja kolmas sektori. Julkaisussa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.): Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Siisiäinen, M. (2002) Yhdistyslaitoksen yleiskuva Jyväskylässä. Teoksessa: Siisiäinen, Martti (toim.): Yhdistykset kolmannen sektorin toimijoina. Tutkimus jyvaskyläläisistä yhdistyksistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Siisiäinen, M. (2005). Sosiaali -ja terveysalan järjestöjen kehityssuuntia Suomessa. Teoksessa *Kansalaisyhteiskunta liikkeessä yli rajojen, Helsinki: Palmenia Publishing, 244–251.*

Sosiaali- ja terveysministeriö: Yksityiset sosiaali- ja terveystalveluiden tuottajat <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut> Haettu 5.1.2022.

Soste ry, Järjestöt palveluntuottajina <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sote-jarjestot-palveluntuottajina/> Haettu 5.1.2022.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1998). Kaupunkiseudun kehittämisen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen. *Kuntapuntari 5/98, 46-49.* Tilastokeskus.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* Sage.

Stenvall, J., af Ursin, K., Tiihonen, S., Nyholm, N. & Airaksinen, J. (2016). *Julkisen hallinnon kehitys Suomessa.* Teoksessa Nyholm, I., Stenvall J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K., & Tiihonen, S. (2016) *Julkinen hallinto Suomessa.* Tietosanoma.

Särkelä, R. (2016). Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen : sosiaali- ja terveystalveluiden muutos sosiaalitalveluiden tuottajana vuosina 1990-2010. Ensi- ja turvakotien liitto.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Järjestöt kunnassa <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/jarjestot-kunnassa> Haettu 21.10.2021.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Hyvinvointijohtaminen kunnassa <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/hyte-kerroin-kannustin-kunnille> Haettu 1.2.2022.

Tilastokeskus, aatteellinen yhdistys [https://www.stat.fi/meta/kas/aatteellinen\\_yh.html](https://www.stat.fi/meta/kas/aatteellinen_yh.html) Haettu 5.1.2022.

Tukia, H., Lehtinen, N., Saaristo, V., & Vuori, M. (2011). Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa: Peruseraportti kuntajohdon tiedonkeruusta 2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 55/2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki, TENK 2012. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) Haettu 24.4.2022.

- Vaarama, M., Moisio, P., & Karvonen, S. (2010). *Suomalaisten hyvinvointi 2010*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).
- Valtioneuvosto, sote-uudistus, järjestöt <https://soteuudistus.fi/jarjestot>. Haettu 10.1.2022
- Valtioneuvosto, sote-uudistus <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti>. Haettu 10.1.2022
- Vertio, H. (2003) Järjestöt asiantuntijoina. Teoksessa Niemelä, & Dufva, V. (2003). *Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat : sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella*. PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Virtanen, A., & Näsi, S. (2003). Aatteesta ja rahasta–näkökulmia yhdistysten toimintaan ja talouteen. Teoksessa: *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori, toim. Hänninen, Sakari–Kangas, Anita–Siisiäinen, Martti*, 167–189.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.
- Vuorinen, M., Särkelä, R., Perälahti, A., Peltosalmi, J. & Londén, P. (2004). *Paikkansa pitävät: sosiaali- ja terveysjärjestöt paikallisina toimijoina*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Vuorinen, M., Särkelä, R., Perälahti, A., Peltosalmi, J., Peisa, L. Londén P. & Eronen, A. (2005). *Vertaansa vailla: Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Yeung, A. B. (2002). *Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa-ihanteita vai todellisuutta?: tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY, Print.
- Yhdistyslaki 1989/503
- Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

## LIITE 1

### Haastattelurunko 1

#### Sote-yhdistyksille

##### Taustakysymykset:

- Kerro sote-yhdistyksestä: jäsenmäärä, työntekijöiden määrä ja toiminnan laajuus
- Kerro työnkuvasta: kauan ollut ja mitä työnkuvaan kuuluu

##### 1. Tällä hetkellä suhde/yhteistyö Hyvinkään kaupunkiin

- Miten kuvailisitte suhdetta/yhteistyötä Hyvinkään kaupunkiin?
- Miten yhteistyö kaupungin kanssa on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana?
- Miten asiat ovat muuttuneet, kun julkisten sote-palveluiden tuottamis- ja järjestämisvastuu on siirtynyt Keusotelle 1.1.2019?
- Millaisia yhteistyömuotoja kaupungin kanssa on?
- Millaisia tavoitteita on yhteistyön taustalla?
- Koetteko yhteistyön toimivaksi? Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi?

##### 2. Myönteisiä asioita yhteistyössä kaupungin kanssa ja tukeminen

- Mitkä asiat toimivat hyvin?
- Ja miksi uskotte juuri niiden onnistuneen ja toimivan?
- Koetteko saavanne tukea kaupungilta ja minkälaista? (tieto, verkostot, tilat, avustukset?)
- Millaista tukea toivoisitte? Miten tukea voisi parantaa/kehittää?

##### 3. Yhdistysten taloudellinen tukeminen

- Miten kuvailisitte kaupungin antamaa taloudellista tukea yhdistyksellenne tai yleisesti hyvinkääläisille sote-yhdistyksille?
- Miten kuvailisitte Keusoten antamaa tukea?
- Mikä on mielestänne tärkein tuen muoto?
- Millaista taloudellista tukemista te toivoisitte kaupungilta tulevaisuudessa?

##### 3. Haasteita yhteistyössä kaupungin kanssa

- Millaisia haasteita tai ongelmakohtia voi esiintyä kaupungin kanssa?
- Miten ongelmakohtia voisi välttää?

#### 4. Vuorovaikutus/viestintä ja osallistaminen

- Millä eri tavoin käytte vuoropuhelua? Millaista tiedotus ja viestintä on?
- Kaupungin yhteyshenkilöt ja Keusoten yhteyshenkilöt; onko aina tiedossa kehen ottaa yhteyttä missäkin asiassa?
- Kummalta/keneltä tulee yleisimmin aloitus vuorovaikutukseen?
- Onko tiedonkulku riittävää? Jos ei niin, miten sitä voisi kehittää?
- Koetteko, että kaupunki ja Keusote osallistaa? Huomioidaanko mielipiteenne?

#### 5. Roolit

- Mikä on kaupungin rooli ja merkitys teidän yhdistyksellenne?
- Mikä on mielestänne sote-yhdistysten rooli/merkitys kaupungille? Ja erityisesti teidän sote-yhdistyksenne rooli?
- Mikä rooli sote-yhdistyksillä on mielestäsi tulevaisuudessa hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa?

#### 7. Tulevaisuus (sote-uudistus ja hyvinvointialueet, muutos toimintaympäristössä)

- Miten yhteistyötä voisi tulevaisuudessa kehittää toimivammaksi muuttuvassa toimintaympäristössä kummankin osapuolten osalta?
- Mitä mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia voi tulevaisuuden yhteistyöhön liittyä, kun hyvinvointialue on aloittanut toimintansa?
- Mitä toivoisitte jatkossa yhteistyöltä?

Lopuksi vapaa sana:

- Jos joku kysymys jäi mietityttämään, niin voidaan palata
- Ja voi sanoa jotain oleellista, mikä jäi kysymättä

## Haastattelurunko 2

### Keusotelle

#### Taustakysymykset:

- Kerro työnkuvasta: kauan ollut kyseisessä työtehtävässä ja työnkuva
  - Voi myös kuvailla Keusotea organisaationa lyhyesti
1. Tällä hetkellä suhde/yhteistyö Hyvinkäällä toimiviin sote-yhdistyksiin ja Hyvinkään kaupunkiin?
    - Miten kuvailisitte Keusoten suhdetta/yhteistyötä hyvinkääläisiin sote-yhdistyksiin?
    - Miten kuvailisitte Keusoten suhdetta Hyvinkään kaupunkiin, kun teemana on sote-yhdistykset?
    - Miten te näette, että mikä on Keusoten rooli/osuus hyvinkään ja hyvinkääläisten yhdistysten välisessä yhteistyössä?
    - Millaisia yhteistyömuotoja sote-yhdistyksillä/Hyvinkään kaupungilla on Keusoten kanssa?
    - Millaisia tavoitteita on yhteistyön taustalla?
    - Koetteko yhteistyön toimivaksi? Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi?
  2. Myönteisiä asioita yhteistyössä hyvinkääläisten sote-yhdistysten ja Hyvinkään kaupungin kanssa
    - Mitkä asiat toimivat hyvin?
    - Ja miksi uskotte, että ne ovat juuri niitä onnistuneita asioita?
  3. Haasteita yhteistyössä sote-yhdistysten ja kaupungin kanssa
    - Millaisia haasteita tai ongelmakohtia voi esiintyä hyvinkään kaupungin/sote-yhdistysten kanssa?
    - Miten ongelmakohtia voisi välttää?
  4. Yhdistysten tukeminen ja taloudellinen tukeminen
    - Miten kuvailisitte Keusoten antamaa tukea sote-yhdistyksille?
    - Miten on aiemmin tuettu sote-yhdistyksiä?
    - Miten Keusote tukee jatkossa sote-yhdistyksiä?
    - Mikä on mielestänne tärkein tuen muoto sote-yhdistyksille?
    - Pitäisikö jatkossa kaupunkien vai Keusoten tukea kuntia taloudellisesti?
  5. Vuorovaikutus/viestintä ja osallisuus
    - Millä eri tavoin käynte vuoropuhelua? Millaista tiedotus ja viestintä on?
    - Miltä toimijalta tulee usein aloitus vuorovaikutukseen?
    - Onko tiedonkulku riittävää? Jos ei, niin miten sitä voisi parantaa?

- Miten sote-yhdistyksiä osallistetaan? Huomioidaanko sote-yhdistysten mielipiteet?
6. Roolit ja merkitys
    - Mikä on sote-yhdistysten merkitys/rooli Keusotelle?
    - Millaiseksi koette Keusoten merkityksen hyvinkääläisille sote-yhdistyksille?
    - Miten uskotte roolien muuttuvan tulevaisuudessa hyvinvointialueiden myötä?
  7. Tulevaisuus (sote-uudistus ja hyvinvointialueet, muutos toimintaympäristössä)
    - Mitä mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia voi tulevaisuuden yhteistyöhön liittyä, kun hyvinvointialueet ovat aloittaneet toimintansa?
    - Miten yhteistyötä voisi tulevaisuudessa kehittää toimivammaksi muuttuvassa toimintaympäristössä kaikkien osapuolten osalta?
    - Mitä toivoisitte jatkossa yhteistyöltä?

Lopuksi vapaa sana:

- Jos joku kysymys jäi mietityttämään, niin voidaan palata
- Ja voi sanoa jotain oleellista, mikä jäi kysymättä

## Haastattelurunko 3

### Kaupungille

Taustakysymykset:

- Työnkuva, kauan ollut kyseisessä työtehtävässä?
- Millainen on hyvinvointipalveluiden organisaatio kaupungissa?

1. Tällä hetkellä suhde/yhteistyö Hyvinkäällä toimiviin sote-yhdistyksiin

- Miten kuvailisitte suhdetta/ yhteistyötä Hyvinkäällä toimiviin sote-yhdistyksiin?
  - Miten asiat ovat muuttuneet, kun julkisten sote-palveluiden tuottamis- ja järjestämisvastuu on siirtynyt Keusotelle 1.1.2019?
  - Millaisia yhteistyömuotoja sote-yhdistyksillä on kaupungin kanssa?
  - Millaisia tavoitteita on yhteistyön taustalla?
  - Koetteko yhteistyön toimivaksi? Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi?
2. Myönteisiä asioita yhteistyössä sote-yhdistysten kanssa ja tukeminen
- Mitkä asiat toimivat hyvin?
  - Ja miksi uskotte, että ne ovat juuri niitä onnistuneita asioita?
  - Millä eri tavoin kaupunki tukee sote-yhdistyksiä? (tieto, verkostot, tilat, avustukset)
  - Miten toivoisitte voivanne tukea ja miten tukemista voi kehittää?
3. Yhdistysten taloudellinen tukeminen
- Miten kuvailisitte kaupungin antamaa taloudellista tukea sote-yhdistyksille?
  - Miten kuvailisitte Keusoten antamaa tukea?
  - Mikä on mielestänne tärkein tuen muoto?
  - Miten sote-yhdistyksiä kannattaisi tukea ja mitkä ovat kaupungin mahdollisuudet tukemiseen?
  - Miten toivoisitte voivanne auttaa sote-yhdistyksiä taloudellisesti?
4. Haasteita yhteistyössä sote-yhdistysten kanssa
- Millaisia haasteita ja ongelmakohtia esiintyy sote-yhdistysten kanssa?
  - Miten ongelmakohtia voisi välttää?
5. Vuorovaikutus/viestintä ja osallisuus
- Millä eri tavoin käynte vuoropuhelua? Millaista tiedotus ja viestintä on?
  - Kummalta tulee yleisimmin aloitus vuorovaikutukseen?
  - Onko tiedonkulku riittävää? Jos ei niin, miten sitä voisi kehittää?
6. Roolit
- Mikä on sote-yhdistysten rooli kaupungin palveluntarjonnalle ja kaupunkilaisten hyvinvoinnille?
  - Millaiseksi koet kaupungin merkityksen paikallisille sote-yhdistyksille?
  - Miten koet, että roolit (yhdistykset, kaupunki ja Keusote) muuttuvat tulevaisuudessa hyvinvointialueiden myötä?
7. Tulevaisuus (sote-uudistus ja hyvinvointialueet, muutos toimintaympäristössä)
- Mitä mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia voi tulevaisuuden yhteistyöhön liittyä, kun hyvinvointialueet ovat aloittaneet toimintansa?
  - Miten yhteistyötä voisi tulevaisuudessa kehittää toimivammaksi muuttuvassa toimintaympäristössä kaikkien osapuolten osalta?
  - Mitä toivoisitte jatkossa yhteistyöltä sote-yhdistysten kanssa?

Lopuksi vapaa sana:

- Jos joku kysymys jäi mietityttämään, niin voidaan palata
- Ja voi sanoa jotain oleellista, mikä jäi kysymättä