



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kolmannen sektorin hybridisaatio ja kehityksen vaikutus Suomen Klubitalot ry:een

Väisänen, Mika

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kolmannen sektorin hybridisaatio ja kehityksen vaikutus Suomen
Klubitalot ry:een

Mika Väisänen
Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2017

Mika Väisänen

Kolmannen sektorin hybridisaatio ja kehityksen vaikutus Suomen Klubitalot ry:een

Vuosi 2017 Sivumäärä 111

Opinnäytetyö käsittelee kolmannen sektorin hybridisaatiota ja sen kehitystä tulevaisuudessa. Hybridisaatiolla opinnäytetyössä tarkoitetaan kolmannen sektorin, yksityisen sektorin ja julkisen sektorin toiminnantapojen asteittaista sekoittumista. Hybridisaatiota tarkastellaan Suomen klubitalot ry:n ja sen jäsenklubitalojen avulla. Tavoitteena oli selvittää millä hybridisaation tasolla klubitalot eripuolella Suomea ovat ja miten ne tällä hetkellä eroavat hybridisaation tason osalta. Opinnäytetyön kehittämisen tavoitteena oli tarkastella hybridisaatiokehityksen tulevaisuutta päätöksenteon tueksi.

Tietoperustassa esitettiin kolmannen sektorin keskeisimmät käsitteet, hyvinvointiyhteiskunta, yhteiskunnan organisoituminen ja kansalaistoiminta. Teoreettisen viitekehyksenä oli David Bilisin teoria hybridioorganisaatioista ja erityisesti organisaatioiden rakenteelliset erityispiirteet eli elementit.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa tarkasteltiin klubitalojen elementtien nykytilaa, elementtien tulevaisuutta vuonna 2030. Kehittämisen tueksi yksityiskohtaisempaan tarkasteluun otettiin hallinnon elementti. Nykytilan kuvaus muodostettiin klubitaloilta erikseen kerätyn tausta-aineiston ja kyselytutkimuksen avulla. Hybridisaatioon liittyvät vaihtoehtoiset tulevaisuusskenaariot tuotettiin Delfoi-tutkimuksella saatujen näkemysten pohjalta. Tulevaisuusskenaarioiksi tunnistettiin 1. Valtakunnallisen profiilin nostattaja 2. Menetetty itsenäisyys ja kolmannen sektorin arvot ja 3. Fountain House ideologia. Lopuksi toteutettiin backcasting työpaja, jossa tunnistettiin toimenpiteitä toivottavan hallinnollisen toimintamallin saavuttamiseksi.

Hybridisaation taso oli Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitaloissa jokseenkin samalla tasolla riippumatta siitä, missäpäin Suomea klubitalo sijaitsi. Taustaorganisaatioiden erilaisuus aiheutti hyvin pientä poikkeamaa. Eniten poikkeavuuksia löytyi hallintoon liittyen, jossa oli hallinnollista resurssipoikkeavuutta. Kolme tulevaisuusskenaariota osoittivat, että klubitalojen toiminnan lähtökohdat vuonna 2030 voivat olla hyvin erilaiset nykytilaan verrattuna. Taloudellinen pohja sekä hallinnon rakenne voivat muuttua voimakkaimmin. Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitaloissa olisi hyvä pohtia, miten skenaarioiden tuloksien avulla johdetaan tulevaisuutta.

Tätä opinnäytetyötä ja sen tuloksia voivat hyödyntää kaikki organisaatiot joiden toimintaan hybridisaatiokehitys tulevaisuudessa heijastuu.

Asiasanat: Kolmas sektori, hybridioorganisaatio, Delfoi-tutkimus, ennakointi

Mika Väisänen

Hybridization of the Third Sector and its Influence on the Finnish Clubhouse Coalition

Year	2017	Pages	111
------	------	-------	-----

This thesis discusses hybridization of the third sector and its future development. In this thesis, hybridization refers to the gradual blending of the operational practices of the third, the public and the private sectors. Hybridization was studied with the Finnish Clubhouse Coalition and its clubhouses. The aim of this thesis was to discover the differences in the levels of hybridization in Finland's clubhouses and to study the future of hybridization to support decision-making.

Central terms in this thesis are welfare state, organization of society and civic engagement. The theoretical framework is the Theory of Hybrid Organizations by David Bills, especially the generic structural features of organizations, which are called elements.

The empirical part of this thesis explored the current state of the elements in the clubhouses and their future in 2030. With an aim to support development, the governance element was studied in more detail. The description of the current state was based on a questionnaire and additional background data collected from the clubhouses. The alternative future scenarios associated with hybridization were based on views acquired using the Delphi method. As for future scenarios, three types were distinguished, firstly, booster of the national profile, secondly, losing independency and the third sector values, thirdly, the Fountain House ideology. Finally, a backcasting workshop was organized to identify the procedures required to gain a preferable governance model.

The state of hybridization in the clubhouses of the Finnish Clubhouse Coalition was relatively independent of where the clubhouse was situated in the country. The differences in the background organizations caused only minor anomalies. Most anomalies were due to the differing governance resources. The three scenarios showed that the essentials for the operating of the clubhouses in 2030 may be very different from the current state of affairs. The economical basis and the governance structure may face the most significant changes. It would be recommended for the member clubhouses of the Finnish Clubhouse Coalition to consider the results of the scenarios when planning how to govern.

This thesis and its results can be used by all the organizations that will face implications of hybridization in the future.

Keywords: Third sector, hybrid organization, Delphi method, anticipation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	10
1.2	Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma.....	11
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	12
2	Tietoperusta.....	12
2.1	Hyvinvointiyhteiskunta.....	13
2.2	Yhteiskunnan organisoituminen.....	17
2.2.1	Yksityinen sektori.....	20
2.2.2	Julkinen sektori.....	21
2.2.3	Kansalaisyhteiskunta.....	23
2.3	Kansalaistoiminta.....	26
2.3.1	Kolmas sektori.....	28
2.3.2	Uusi kolmas sektori.....	29
2.3.3	Neljäs sektori.....	31
3	Hybridisaatio organisaatioissa.....	32
3.1	Yhteskunnan eri sektoreiden rakenteelliset piirteet eli elementit.....	32
3.1.1	Julkisen- ja yksityisen sektorin rakenteelliset piirteet eli elementit... ..	34
3.1.2	Kolmannen sektorin rakenteelliset piirteet eli elementit.....	34
3.2	Yhteenveto sektoreiden elementeistä ja niiden periaatteista.....	36
3.3	Hybridisaatio ja hybridiorganisaatiot.....	37
3.4	Hybridisaation tasot kolmannella sektorilla.....	38
3.5	Kohti hybridisektoria.....	40
4	Suomen Klubitalot ry ja sen jäsenklubitalot.....	43
4.1	Klubitalojen syntyhistoriaa.....	43
4.2	Klubitalot Euroopassa.....	44
4.3	Suomen Klubitalot ry.....	44
4.4	Klubitalotoiminta Suomessa.....	45
4.4.1	Klubitalojen jäsenet.....	47
4.4.2	Klubitalojen toiminta.....	47
4.5	Klubitalojen rakenteelliset piirteet eli elementit.....	48
4.5.1	Klubitalojen hallinto.....	49
4.5.2	Klubitalojen omistajuus.....	52
4.5.3	Toiminnan lähtökohta.....	53
4.5.4	Henkilöresurssit.....	56
4.5.5	Muut resurssit.....	57

5	Klubitalot vuonna 2030.....	58
5.1	Tulevaisuustiedon tunnistaminen	58
5.2	Delfoi menetelmällä ennakoidaan klubitalojen tulevaisuutta	59
5.3	Delfoi-tutkimuksella vuoteen 2030 - klubitalojen rakenteelliset piirteet	62
5.4	Suomen klubitalot vuonna 2030 -paneeli	62
5.5	Delfoi-tutkimuksen tuloksia	64
5.5.1	Omistajuuden elementti	65
5.5.2	Hallinnon elementti.....	69
5.5.3	Toiminnan lähtökohdan elementti	72
5.5.4	Henkilöstöressurssien elementti	76
5.5.5	Taloudellisten resurssien elementti	80
5.6	Delfoi-tutkimustulosten yhteenveto hybriditeoreettisessa viitekehyksessä ...	85
5.7	Skenaariot Delfoi-tutkimuksen perusteella.....	86
5.7.1	Valtakunnallisen profiilin nostattaja.....	86
5.7.2	Menetetty itsenäisyys.....	87
5.7.3	Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia	89
5.8	Hallinnon elementin kehittäminen backcasting menetelmällä	90
6	Johtopäätökset	94
6.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	96
6.2	Pohdintaa ja jatkotutkimuksen kohteita.....	97
6.3	Tulosten laajemman hyödynnettävyyden arviointi.....	101
	Lähteet	102
	Kuviot.....	109
	Taulukot	110
	Liitteet.....	111

1 Johdanto

”Kun sana hyvinvointivaltio lausutaan, sinun tulee kumartaa ja ottaa lakki pois päästä”

- Raimo Sailas -

Hyvinvointivaltiolla on erittäin laaja kannatus kansalaisten keskuudessa. Hyvinvointivaltio perustuu ajatukseen, että yhteiskunnan hyvinvoinnin pitää ulottua koskemaan kaikkia kansalaispiirejä, myös heikkoja ja haavoittuvia väestönosia. ”Hyvinvointivaltiolla” tarkoitetaan sosiaalisia tulonsiirtoja ja sosiaalivakuutusjärjestelmiä, vanhusten hoivaa ja terveydenhuoltoa, koulutusta ja muita hyvinvointipalveluja. Näin ymmärrettynä hyvinvointivaltio tai -yhteiskunta on olennainen osa sitä laajempaa sosio-ekonomista järjestelmää, joka muodostuu taloudellista ja sosiaalista kehitystä eri tavoin ehdollistavista instituutioista. Poliitiikan näkökulmasta hyvinvointivaltio on oikeiston ja vasemmiston sekä kapitalistien ja työväenliikkeen välinen kompromissi. Hyvinvointivaltiota rakennettaessa meillä on usein kuljettu Ruotsin vanavedessä, joskin Suomessa päätöksenteon muodot ovat toiset ja väestöryhmien etuja on painotettu hieman toisin. (Korkman 2011, 9-16.) Pietilä (2011, 43) liittyy Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan osaksi pohjoismaista hyvinvointiyhteiskunta mallia.

Julkunen (2011a) kirjoittaa, että kansalaisten suuri enemmistö odottaa julkisen vallan tuottavan keskeiset hyvinvointipalvelut ja auttavan vaikeuksiin joutuneita. Suomalaisen auttamisaseteita koskevassa tutkimuksessa sen jälkeen jäivät kirkko, lähipiiri ja järjestöt. Mutta myös omaa vastuuta painotetaan. Vastuu ja vastuullinen elämä ovat tärkeitä arvoja, ja periaatteellisella tasolla on helppo haluta kaikkien tahojen, niin yksilön, perheen, yhteisöjen, yritysten kuin julkisen vastuun vahvistamista.

Viimevuosien taloudellisen taantuma asettaa hyvinvointivaltiolle haasteita. On väistämättä selvää, että suomalainen hyvinvointivaltio ei jatkossa tule olemaan samankaltainen kuin olemme siihen tottuneet. Mikkonen (2013, 29) esittää, että monet tekijät tulevat vaikuttamaan hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden näkyymiin. Tärkeimmät haasteet liittyvät riittävän sosiaaliturvan säilyttämiseen sekä korkeatasoisten sosiaali- ja terveyspalveluiden ulottamiseen kaikille sosiaaliekonomisille ryhmille. Suomi on kuitenkin edelleenkin erittäin kehittynyt hyvinvointivaltio, jossa on suhteellisen alhainen köyhyysaste. Silti Suomessa tarvitaan jatkuvaa ponnistelua ja päättäväisyyttä kansallisella tasolla, jotta myönteinen sosiaalinen taso saadaan ylläpidettyä. Euroopan finanssikriisi sekä Suomen julkinen velka pakottavat muuttamaan hyvinvointirakenteita Suomessa (Rantanen, McLaughlin ja Toikko 2015, 62).

Suomessa on reagoitu hyvinvointirakenteiden muutostarpeeseen ja sillä pyritään vastaamaan hyvinvointivaltiotamme nakertavaan haasteeseen. Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa (2015, 7) esitetään, että Suomi vuonna 2025 on uudistuva, välittävä ja turvallinen maa,

jossa jokainen meistä voi kokea olevansa tärkeä. Yhteiskunnassamme vallitsee luottamus. Julkinen valta tekee yhdessä suomalaisten kanssa vaikeitakin ratkaisuja tulevan hyvinvoinnin turvaamiseksi. Avoin ja positiivinen asenne toisiimme sekä ympäröivään maailmaan tekee Suomesta ainutlaatuisen, hyvän maan.

Tämäkin hallitusohjelma 2015 on poliittinen dokumentti ja siksi hallitusohjelman teksti on lähinnä retoriikkaa, jonka sanavalinnoissa näkyy arvovalinnat. Hallitusohjelman 2015 mukaan suomalaiset voivat paremmin ja kokevat pärjäävänsä erilaisissa elämäntilanteissa. Jokainen ihminen kokee voivansa vaikuttaa, tehdä valintoja ja ottaa vastuuta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa painopiste on ennaltaehkäisyssä, hoitoketjut ovat sujuvia, henkilöstö voi hyvin ja tietojärjestelmät toimivat. Uudistuksen myötä yhteisillä varoilla saadaan enemmän terveyttä ja hyvinvointia. Tavoitteena on, että järjestö- ja vapaaehtoistyö helpottuu sekä yhteisöllisyys lisääntyy normeja purkamalla. (Hallitusohjelma 2015, 20.)

Sipilän hallituksen asettamaan tavoitteeseen liittyy vahvasti sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus. Hallituksen ohjelman mukaan sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen tavoitteena on terveyserojen kaventaminen ja kustannusten hallinta. Uudistus toteutetaan palveluiden täydellisellä horisontaalisella ja vertikaalisella integraatiolla sekä vahvistamalla järjestäjien kantokykyä. Sosiaali- ja terveystalouden (SOTE) järjestämiskäytäntö valmistellaan kuntaa suurempien itsehallintoalueiden pohjalta. (Pöysti, Niiranen ja Haveri 2015, 6.)

Hallituksen linjauksen (Valtioneuvosto 2015) mukaan vastuu sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä 18 itsehallintoalueelle. Itsehallintoalueet muodostetaan maakuntajaon pohjalta. Itsehallintoalueet vastaavat sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä lain ja sen nojalla tehdyn valtioneuvoston järjestämispäätöksen mukaisesti. Itsehallintoalueet järjestävät sote-palvelut joko yksin tai lailla säädettäviin kolmeen itsehallintoalueeseen tukeutuen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on maassa 15 selkeää alueellista kokonaisuutta, joilla sote-palvelut järjestetään. Itsehallintoalue tuottaa tarvittavat palvelut itse tai voi käyttää yksityisen tai kolmannen sektorin palveluita.

Kolmannen sektorin merkitys kasvaa sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen myötä, mutta miten? Kolmannen sektorin toiminnasta ei saa tulla bisnestä, eikä sillä saa ajaa alas kansalaistoimintaa, joka pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Vaarana on myös se, että kolmannen sektorin toiminta entisestään ajautuu ammattimaiseen, palveluntuotantoon perustuvaan toimintaan.

Myllymäki ja Tetri (2001, 149) kirjoittavat, että palvelutuotantoa avustetaan erityisesti siten, että kunta on yhtälailla sitoutunut kumppanuusrahoitukseen avustuksien muodossa. Järjestöjen palveluntuotanto täydentää tällöin kuntien omaa palvelutuotantoa. Järjestötoiminnalta odotetaan yhä vahvemmin tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta, sekä näiden raportointia.

Kolmannen sektorin pienet yhdistykset ovat riippuvaisia kuntien toiminta-avustuksista ja niiden merkitys on olennainen. Sosiaali- ja terveystarvemuutosten myötä on hyvinkin mahdollista, että toiminta-avustukset loppuvat ja rahoitus jatkossa on vastikkeellista. Kolmas sektori tulee mullistumaan ja voi hyvinkin olla mahdollista, että se aiheuttaa monen pienen yhdistyksen lakkauttamiseen.

Kolmannen sektorin toimintarooli on entistä tärkeämpi kuntien hyvinvointipalveluiden täydentäjänä. Niiden toiminta täyttää yhteisöllisyyden tunnusmerkit. Niistä näkyvimpiä ovat esimerkiksi kuuluminen yhteisöön, ihmisten välinen vuorovaikutus ja ihmislähtöisyys. Kolmannen sektorin yhteisöllisyydessä on myös etuja verrattuna julkiseen palvelujärjestelmään, siellä on paikallistuntemusta ja kosketusta ihmisen arkeen. Heillä on tarjottavana vertaistukea ja oma-kohtaista asiantuntijuutta. (Forss ja Vatula-Pimiä 2014, 253.)

Kolmannella sektorilla voi olla ja on merkittävä sija monien tärkeiden erityisryhmien hyvinvoinnin takaajana, vaihtoehtoisten tuen muotojen kehittäjänä ja joillekin ensiarvoisen tuen lähteenä (Möttönen ja Niemelä 2005, 205). Näihin erityisryhmiin voidaan lukea mielenterveystyötä tekevät yhdistykset.

Järjestöt pystyvät kohdentamaan joustavammin toimenpiteitä tietyille erityisryhmille kuin julkinen sektori. Järjestökentän monipuolisuuden sekä siinä piilevän asiantuntijuuden, erityisosaamisen ja -tiedon hyödyntäminen tuo kunnalliseen päihdetyöhön, myös laajemmin koko päihdetyön kenttään uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia. (Rauhala 2011, 14.)

Mielenterveystyö voidaan tarkoituksensa mukaan jakaa rakentavaan, ehkäisevään ja korjaavaan toimintaan. Rakentavalla mielenterveystyöllä tarkoitetaan yksilön mielenteveyden kehittymistä edistävien yhteiskunnallisten, vuorovaikutussuhteisiin liittyvien ja yksilöllisten tekijöiden tunnistamista. Suotuisan kehityksen käynnistämistä ja ylläpitämistä sekä tällaista kehitystä suosivien olosuhteiden aikaansaamista ja parantamista. Ehkäisevällä mielenterveystyöllä tarkoitetaan yhteiskunnallisten, vuorovaikutussuhteisiin liittyvien ja yksilöllisten mielenterveysuhkien tunnistamista ja torjuntaa. Korjaavalla mielenterveystyöllä eli tutkimuksella, hoidolla ja kuntoutuksella puolestaan tarkoitetaan yksilöiden mielenterveyshäiriöiden ja mielisairauksien parantamista ja lievittämistä. Mielenteveystyötä tekevät järjestöt osallistuvat niin edellä mainittuun rakentavaan mielenterveystyöhön kuin ehkäisevään ja korjaavaan mielenterveystyöhönkin. Mielenterveystyötä tekevät järjestöt ovat toimineet paitsi ihmisten asioiden ajajina, myös organisoineet mielenterveyskuntoutujille työ- ja päivätoimintaa, kriisipalveluja, asumisen tukea ja palveluasumista, sekä vapaa-ajan toimintaa. Monet järjestöt pyrkivät omalla työllään ehkäisemään ennalta mielenterveyshäiriöiden syntymistä, edistämään mielenterveystyötä, tiedottamaan mielenterveyteen liittyvistä kysymyksistä ja ajamaan

yhteiskunnassamme mielenterveyspotilaiden etuja. Jo pidempään kunnat ja sairaanhoitopiirit ovat ostaneet järjestöiltä ja säätiöiltä palveluita. (Myllymäki ja Terri 2001, 225.)

Mielenterveyspalvelut on järjestettävä sisällöltään ja laajuudeltaan sellaisiksi kuin kunnan tai kuntayhtymän alueella esiintyvä tarve edellyttää. Mielenterveyspalvelut on ensisijaisesti järjestettävä avopalveluina ja niin, että oma-aloitteista hoitoon hakeutumista ja itsenäistä suoriutumista tuetaan. (Finlex 2016.)

Asiakkaalla on oltava käytettävissään monimuotoisia avohoitoa tukevia palveluita, joita tuottavat julkisen sektorin ohella myös kolmas ja yksityinen sektori. Niitä tulee edelleen kehittää. Kolmas sektori tuottaa muun muassa erilaista vertaistukitoimintaa, kuten A-kiltatoimintaa ja mielenterveysyhdistysten toimintaa, sekä työsali- ja klubitalotoimintaa tai vastaavaa toimintaa. Päivätoimintakeskukset soveltuvat julkisen psykiatrisen poliklinikan ja yhdistetyn mielenterveys- ja päihdeyksikön tuottamiksi, mutta myös kolmannen sektorin järjestämiksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 46.)

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on nostaa esille yhteiskunnan eri sektoreiden (yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs) rajojen hämärtyminen ja se miten kolmannen sektorin toimintaan syntyy rakenteellisia elementtejä muilta sektoreilta. Yhteiskunnan eri sektoreiden siirtyessä liittämättä, jää leikkauspisteiden sisälle alueita, joita kutsutaan hybridisaatiovyöhykkeiksi. Hybridisaatio on käsitteenä vieras ja Suomessa vähän tutkittu.

Yhteiskunta tulee muuttumaan tulevana vuosina sosiaali- ja tereveyspalveluiden rakenneuudistusten myötä. Erityisesti tämä tulee muuttamaan kolmannen sektorin toimintaa ja se avaa mahdollisuuksia uudentilaisille organisaatioille, joissa on vaikutteita kaikkien yhteiskunnan sektoreista. Myös mielenterveyden alalla toimivilla järjestöillä on mahdollisuus hybridisaation myötä kehittää toimintaansa ottaen vaikutteita muilta sektoreilta. Opinnäytetyössä esitetään hybridisaatioteoriaa sekä kuvataan hybridisaatio-organisaatiota sekä sen rakenteellisia piirteitä, jotka ovat tunnistettavissa yhteiskunnan eri sektoreilla toimivissa organisaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada kolmannen sektorin järjestöjä sekä niiden parissa työkenteleviä ihmisiä ymmärtämään hybridisaatiota sekä tunnistamaan sen tuomat mahdollisuudet tulevaisuuden yhteiskunnassa. Toteutuva sosiaali- ja tereveyspalveluiden rakenneuudistus väistämättä pakottaa järjestöjä miettimään toimintansa uudelleen organisointia.

1.2 Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni kehittämistehtävä määräytyy pitkälti sen mukaan, mitä Suomen Klubitalot ry:n jäsenyhdistyksille tehtävän delfoitutkimuksen tulokset esittävät. Delfoitutkimuksella karotetaan tulevaisuuden skenaariota vuoteen 2030 ja tutkimuksesta esille nousevilla kriittisillä pisteillä haetaan kehittämistyölle fokusta.

Kehittämistyön kannalta on tärkeää, että se osuu oikeisiin osa-alueisiin ja se samalla auttaa Suomen Klubitalot ry:tä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin.

Saukkonen (2013,6) esittää, että empiirinen tutkimus on tuonut esille ilmiöitä ja kehityskulkuja, jotka haastavat perinteistä tapaa ymmärtää kolmannen sektorin toimijoiden luonne sekä pakottavat arvioimaan uudelleen sen asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa.

Viitteitä muuttuvasta kansalaisyhteiskunnasta sekä vapaaehtoisuuteen perustuvan toiminnan haasteista ja uusista mahdollisuuksista on saatu myös muilta toiminnan aloilta ja kentiltä, sekä kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus tulee muuttamaan jatkossa myös perinteistä kolmannen sektorin toimialuetta. Nyt jo on nähtävissä se, että isot yhteiskunnalliset rakenneuudokset muuttavat myös yhteiskunnan eri sektoreiden keskinäistä työnjakoa ja tässä muutoksessa kansalaistoiminnan ja kolmannen sektorin on pystyttävä katsomaan tulevaisuuteen ja tehtävä tietoisia strategisia valintoja.

Jatkossa perinteisen kolmannen sektorin lisäksi on muodostumassa uusi kolmas sektori tai pitäisikö puhua neljännessä sektorista, niinkuin se maailmalla tunnetaan. Tämä neljäs sektori koostuu organisaatioista, joilla on yhteiskunnallinen tai sosiaalinen tarkoitus, jota tavoitellaan liiketoiminnan keinoin. Nämä organisaatiot ovat sekoittaneet liiketoimintamalleissaan ominaisuuksia kahdesta tai useammasta sektorista ja näin ovat hybridejä muodostaen uuden sektorin. Lisäksi näiden organisaatioiden perustajina tai omistajina ovat julkisensektorin ja kolmannen sektorin toimijat.

Opinnäytetyön caseorganisaatio on Suomen Klubitalot ry, joka toimii mielenterveys sektorilla ja on merkittävä kolmannen sektorin mielenterveystyötä tekevä toimija Suomessa. Ainakin osa Klubitaloista täyttää edellä mainitun hybridioragnisaation määritelmän (tarkemmin kuvattu pääluvussa 4).

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on selvittää teoreettisen viitekehyksen rakenteellisen elemettijaottelun kautta

- millä hybridisaation tasolla eri Klubitalot eripuolella Suomea ovat ja minkälaista hajontaa 25:n klubitalon kentässä esiintyy tällä hetkellä?

Toisena tavoitteena on selvittää

- miten Suomen Klubitalot ry:n 25 jäsenklubitaloa sijoittuvat organisaatioina tulevaisuuden toimintaympäristössä 2030? Joka tällä hetkellä näyttäytyy erilaisena eripuolella Suomea johtuen erilaisista olosuhteista, joita ovat muun muassa paikka- ja seutukunta-kohtaiset erityisongelmat esimerkiksi resurssointi ja yhteistyö eri tahojen kanssa?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääotsikosta: johdanto, tietoperusta, hybridisaatio organisaatioissa, Suomen Klubitalot ry ja sen jäsenklubitalot, klubitalot vuonna 2030 ja johtopäätökset.

Johdannossa pohjustetaan hyvinvointiyhteiskunnan kautta muun muassa mielenterveyspalveluita tarjoavan kolmannen sektorin toimintaan. Johdannossa kuvataan myös opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Tämän jälkeen avataan opinnäytetyön kannalta keskeiset pääkäsitteet hyvinvointiyhteiskunta, yhteiskunnan organisoituminen ja kansalaistoiminta sekä niiden alakäsitteet. Hybridisaatio organisaatioissa esitetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Ja esitetään opinnäytetyön kannalta keskeisin teoreettinen perusta, yhteiskunnan eri sektoreiden rakenteelliset piirteet eli elementit. Seuraavaksi esitellään Suomen Klubitalot ry ja sen jäsenklubitalot sekä niiden rakenteelliset elementit. Klubitalot vuonna 2030 pääotsikon alla esitetään Delfoi-tutkimusmenetelmä, Delfoipaneelin toteutus sekä tulevaisuusteiesien avulla saadut ennakoinnin tulokset. Viimeisen pääotsikon alla esitetään johtopäätöksiä, pohdintaa opinnäytetyöstä.

2 Tietoperusta

Tässä pääluvussa kuvataan suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ja sen organisoitumista suunnitelmayhteiskunnasta kilpailukyky-yhteiskuntaan. Suomalainen yhteiskunta jakaantuu käsitteellisesti neljään sektoriin: julkinen-, yksityinen-, kolmas- ja neljäs sektori.

Mäenpää ja Faehnle (2015) havainnollistavat (kuva 1) yhteiskunnan sektorijaon. Eniten viimeaikoina on muuttunut neljäs sektori ja se osittain selittyy sosiaalisen median nosteesta. Kotitaloudet, löyhät rekisteröitymättömät yhteisöt ovat ottaneet tilaa kolmannelta sektorilta. Nykypäivän hektisessä yhteiskunnassa jäykät byrokraattiset rakenteet eivät ole riittävän ketteriä.



Kuva 1: Yhteiskunnan sektorijako (mukaillen Mäenpää ja Faehnle 2015)

2.1 Hyvinvointiyhteiskunta

Suomea ja muita pohjoismaisia hyvinvointivaltioita rakennettaessa, valtiolle ja kunnille annettiin keskeinen vastuu kansalaisten hyvinvoinnista huolehtimisessa. Suomalaista hyvinvointivaltiota on sittemmin täydennetty jakamalla vastuuta myös vapaaehtoisten yksilöiden, hyväntekeväisyysjärjestöjen ja yritysten kesken. Julkisten palvelujen rahoitusongelmien sekä kansalaisyhteiskunnan vahvistumisen myötä on ryhdytty puhumaan myös yleisemmin hyvinvointiyhteiskunnasta. Tällä korostetaan sitä, että kolmannella sektorilla ja myös yrityksillä on yhä suurempi tehtävä hyvinvoinnin tuottamisessa julkisen talouden ongelmien edessä. (Ilmola ja Casti 2014, 3.)

Hyvinvointivaltio on keskeinen käsite suomalaista yhteiskuntaa kuvattaessa. Hyvinvointivaltio on käsitteenä monimutkainen. Saari (2005, 26) esittää, että hyvinvointivaltio käsitteen määrittelyä hankaloittaa muun muassa se, että käsitettä hyvinvointivaltio on kuvattu yhteiskuntaa aina 1960-luvulta nykypäivään saakka. Jokainen aikakausi on jättänyt käsitteen sisältöön omat kerrostumansa, jotka vaikeuttavat täsmällistä määrittelyä.

Julkunen (2001b, 200) esittää, että suomalaisesta arki- ja poliittisesta kielestä hyvinvointivaltion käsite näyttää olevan häviämässä ja korvautumassa hyvinvointiyhteiskunnalla. Kiinnostavaa tässä on, että samalla kun ”yhteiskunta” tulee sosiologisesti yhä problemaattisemmaksi, arkipuhe ottaa sen käyttöön myös ”hyvinvointiyhteiskuntana”. Julkunen (2001b, 200-201) viittaa artikkelissaan Kohti yhteistä hyvää (2000), Palonen (1997), Savikuja (2000) ja Eräsaari (2000) tutkimuksiin, joissa puheella hyvinvointiyhteiskunnasta on viitattu vähän eri asioihin:

- valtion ohjauksesta itsenäistynyt kuntasektori ei halua olla ”hyvinvointivaltio”. Piispat puolestaan kannanotoissaan puhuvat hyvinvointiyhteiskunnasta (Kohti yhteistä hyvää 2000), niin kuvittelen heidän viittaavaan laajaan yhteiseen vastuuseen ja koheesioon, siis sen tapaisiin laatuihin, mitä yhteiskunnankäsitteeseen sosiologiassa on liitetty.
- Kari Palonen (1997) on kritisoinut vahvasti sitä, että valtio tai politiikka piilotetaan yhteiskunnaksi. Kysymys voisi siis olla siitä, että puhe hyvinvointivaltiosta ja hyvinvointiyhteiskunnasta viittaa suunnilleen samaan kohteeseen, mutta että hyvinvointivaltion käsite on tulossa pönäkäksi. Hyvinvointiyhteiskunta olisi poliittisessa kielessä retorisesti tehokkaampi. Hyvinvointivaltion käsite voisi vanheta pois käytöstä ilman että hyvinvointivaltiossa itsessään tapahtuisi radikaalia muutosta.
- Savikuja (2000, 178) sanoo, että ”hyvinvointiyhteiskunta-ajattelu perustuu siihen, että hyvinvointia halutaan turvata pienemmillä julkisilla menoilla, ja että kansalaisten oma vastuu
- hyvinvoinnistaan korostuu”. Yhteiskunta on tällöin sateenvarjo tai katto, joka kattaa valtion, kunnat, kuntien yhteenliittymät, työnantajat, vakuutusyhtiöt, järjestöt, säätiöt, yritykset, hoivayrittäjät, perheet ja yksilöt itse. Nämä toimijat muodostavat hyvinvointiyhteiskunnan niiltä osin kuin ne tuottavat hyvinvointia tai täyttävät sosiaalipoliittista funktiota. Samasta asiasta puhutaan myös hyvinvointisekoituksena tai hyvinvointipluralismina.
- Risto Eräsaari (2000, 37), esittää asian seuraavasti: Asteittainen siirtyminen valtiollisten ratkaisukeinojen kypsymisestä ja aatteellisesta himmenemisestä kärsivästä hyvinvointivaltiosta ei-koskaan-valmiiseen hyvinvointiyhteiskuntaan on tehnyt sosiaalipoliittikan aikaisempaa hallitsemattommaksi. Siitä on tullut valtavan vaihteleva ja monimutkainen organisaatioympäristö, jonka yksiköt ovat itsessään erillisiä ja joilla ei näytä olevan mitään korkeamman tason ohjausta ja valvontaa. (Julkunen 2001b, 200.)

Jos tarvitsemme iskulauseita ja tunnuksia, niin liputtaisin mieluummin kestävän hyvinvointivaltion kuin kannustavan hyvinvointiyhteiskunnan puolesta. Sekin iskulause hyväksyy talouden rea-

liteetit, mutta ohjaa katsomaan myös pitkäjänteisemmällä tavalla politiikan seurauksia. (Julkunen 2001b, 204.) Edellä esitetyistä määritelmistä hyvin nousee esille se, että hyvinvointivaltio sekä hyvinvointiyhteiskunta käsitteinä ovat vakeita eivätkä ne sulje toisiaan pois.

Karisto, Takala, Haapola (1998, 351) esittävät, että se hyvinvointiyhteiskunta jonka me tunnemme, niin sen tärkein rakennustyö ajoittuu sotien jälkeiseen aikaan 1950- ja 70-luvuille. Tuolloin luotiin hyvinvointivaltion ”hardware” eli kattavat sosiaalivakuutus- ja palvelujärjestelmät, muun muassa lapsilisäjärjestelmä (1947), sairausvakuutuslaki (1964) ja kansaneläkelaki (1957).

Suomalaisen hyvinvointivaltion kulta-aika ajoittuu 1980-lukuun. Tällöin elettiin vahvaa nousukautta, joka kesti aina 1980-luvun lopulle saakka. Kehittäminen oli tämän aikakauden avainsana. Tuolloin sosiaalipolitiikassa haluttiin päästä lähemmäs yksilöidympää palvelua. Tällöin alettiin luoda sosiaalipoliittista ”softwarea”. Eriytyneemmän palveluntuotannon merkitys kasvoi edelleen 1990-luvulla. (Karisto ym. 1998, 351.)

Suomalaisen hyvinvointivaltion kärkekohta oli 1990-luvun lama. Suomen valtio vekaantui nopeasti johtuen pankkijärjestelmän romahtamisesta. Korkotason noustessa yksityiset ihmiset eivät enää kyenneet hoitamaan hölläkätisesti myönnettyjä lainojaan. Seurauksena oli konkurssseja, ylivelkaantuneita kotitalouksia ja massatyöttömyyttä. Pahimmillaan laman aikana Suomessa oli työttömänä miljoona henkeä. Tällaisessa tilanteessa alettiin kiinnittää huomiota sosiaaliturvan rahoitukseen, jonka kustannuksella julkinen talous aiottiin saattaa tasapainoon. Valtion velkaantumisella perusteltiin mittavia sosiaaliturvan leikkauksia ilman suurta vastarintaa. (Karisto ym. 1998, 317.)

Kariston ym. (1998, 353) mukaan lama johti siihen, että julkisen sektorin tehokkuus ja taloudellisuus joutuivat tiukan tarkastelun kohteeksi. Markkinapainotteinen ajattelu nousi vahvan julkisen sektorin ajatuksen tilalle. Isona tavoitteena oli organisaatorakenteiden ja palveluntuotannon virtaviivaistaminen. Sosiaalipolitiikassa alettiin omaksua yksityisestä liikkeenjohdosta peräisin olevia ajattelutapoja.

Julkunen (2001c, 11) esittää, että 1990-luvun laman seurauksena sosiaalipolitiikan suunta muuttui ja sen pelisäännöt muuttuivat oleellisesti. Hyvinvointivaltion uuteen politiikkaan kuuluu menojen karsinta, kasvun rajoittaminen ja sosiaalipoliittisten järjestelmien uudelleenmuotoilu. Sosiaaliturvaa on muotoiltu uudelleen, jolloin esimerkiksi universalismista on siirrytty kohti yksityistä vastuuta ja tarveharkintaa. Kallio (2010, 9) mainitsee, että palveluiden ja etuuksien käytön suosimisen sijaan niiden käyttöä pyritään hillitsemään.

Taloustilanteen ollessa heikko suomalaisilla on oltava kyky ja halu voimaantua myös henkisesti. Suomalaisen on löydettävä uudelleen sodan jälkeisen jälleenrakentamisen ajalta tuttu yhteishenki. Tulevaisuuden Suomessa hyvinvointiyhteiskunnan kansalaiset ottavat enemmän vastuuta sekä itsestään että lähimmäisistään. Nykyinen hyvinvointiyhteiskunta on korostanut yksilöiden oikeuksia. Tulevaisuudessa tarvitsemme myös yhteisöllisyyttä. Oikeuksia ei voi olla ilman velvollisuuksia. Tarvitaan keskustelua arvoista ja siitä, mitä on hyvinvointi ja pahoinvointi nykyajan Suomessa. Hyvinvointivaltion ylläpitämiseksi ei riitä vain nykyisten palvelujen turvaaminen, vaan tavoitteena ovat uudet, entistäkin paremmat palvelut. Sukupolvien tarpeet muuttuvat ja hyvinvointivaltion on muututtava sen muutoksen mukana. (Ilmola ja Casti 2014, 3.)

Hyvinvointiyhteiskunta ei ole stabiili, vaan se kehittyy ja sen pitää kehittyä ajassa. Olemme vasta nyt pääsemässä kehittämään 1990-luvun alun laman jälkeistä, seuraavan sukupolven tarpeita vastaavaa järjestelmää. Uudet tyytymättömyyden ilmentymät mielipiteissä kuvaavat tarvetta kehittää ja uudistaa palveluja. Asiakkaiden ja kansalaisten näkemysten huomioon ottaminen on entistä keskeisempää myös sosiaalipalveluissa. Mikäli mielipiteiden ja tosiasiallisten toimenpiteiden välinen kuilu kasvaa, on järjestelmän legitimitetti vaarassa. Koska pääosa suomalaisista pitää sosiaalipalvelujärjestelmää hyvänä, tämä antaa jatkuvuutta ylläpitää ja kehittää asiakaslähtöisiä ja kohtuuhintaisia sosiaalipalveluja. Kansalaisten ja asiakkaiden heikkojen signaalien kuuleminen ja niihin reagointi turvaa järjestelmän kehittämisen ja legitimitetin myös tulevaisuudessa. (Muuri 2008, 6.)

Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on sekä palveluyhteiskunta että riskiyhteiskunta, jonka julkista palvelujärjestelmää on viety kohti kustannustehokkuutta kilpailuttamisella, ulkoistamisella ja palveluja heikentämällä. Markkinatalouden ehdot ja pelisäännöt ovat tulleet hyvinvointivaltion yhdeksi keskeiseksi ideologiaksi. Globaalissa maailmantaloudessa 'valtion laatu' on tärkeä kilpailukyyn mittari. Esimerkiksi suomalaista koulutusjärjestelmää ja korkeaa koulutustasoa, terveydenhuoltoa, tasa-arvoa, puolueettomuutta ja korruptoitumattomuutta arvostetaan maailmalla suomalaisina kilpailuetuina. Myös hyvin toimivat julkiset palvelut lisäävät valtion laatua. (Sandberg 2016, 28.)

Eurooppalainen sosiaalimalli on kestävä ja kaipaa uudistamista. Saksan liittokasleri Angela Merkel on esittänyt, että Euroopan unionin osuus maailman väestöstä on vain 7 prosenttia ja 25 prosenttia bruttokansantuotteesta mutta se käyttää yli 50 prosenttia maailman sosiaalimeinoista. Euroopan valtioiden johtajat joutuvat jatkossa miettimään miten ja millä tasolla valtion on järjestettävä sen kansalaisille kattava sosiaaliturva. (Begg, Mushövel ja Niblett 2015, 6.)

Kansantalous on 1950-luvulta alkaen määritellyt jokaisessa euroopan maassa sen millainen hyvinvointimalli maahan on rakentunut. Jokaiseen valtioon on enempi tai vähempi rakentunut malli, jossa valtio tarjoaa erilaisia sosiaalietuuksia esimerkiksi eläkejärjestelmän, sosiaali- ja terveysturvan. Järjestelmä on kallis. Yksi haastavimmista ongelmista Eu-maiden hallituksille tällä hetkellä on se, että miten saada rakennettua sosiaaliturvan malli joka samalla saa laajan poliittisen hyväksynnän, mutta samalla kestää taloudelliset realiteetit. (Begg, Mushövel ja Niblett 2015, 8.) Tämä on muun muassa se, mihin Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksella tähdätään.

Joka tapauksessa uusia valintoja sekä päätöksiä on tehtävä. On tunnettua, että valtiot ovat tahmeita tekemään suuria poliittisia muutoksia, koska uudistuksissa häviäjät pitävät suurempaa meteliä kuin voittajat. Poliitikot jotka pelkäävät omasta poliittisesta tulevaisuudestaan vähättelevät uudistuksien tarpeellisuutta. (Begg, Mushövel ja Niblett 2015, 28.)

2.2 Yhteiskunnan organisoituminen

Suomi muuttui vuosina 1980-2005 perusteellisesti. Aiemmin kansallisessa mittakaavassa toiminut pääoma menetti globalisoitumisen myötä syynsä isänmaallisuuteen. Julkishallinnossa otettiin löysät pois ja sitä alettiin johtaa uuden julkishallinnon oppien mukaan kuin liikelaitosta. Työttömyys tuli jäädäkseen ja työelämän lisääntyneet paineet jännittivät perheet äärimmilleen. Kulttuurisesti muutos johti siihen, että sääntelyn ja suunnittelun nimiin vannonut ja holhousta suosinut ajattelu- ja puhetapa vaihtui kaikilla elämänalueilla kilpailua korostavaksi. Taloudellisesti muutokseen liittyi sekä asukasta kohti lasketun bruttokansantuotteen kasvu että yhteiskunnallisten ryhmien ja alueiden välisen eriarvoisuuden lisääntyminen. (Heiskala ja Luhtakallio 2006, 7.)

Maailmantalouden globalisoitumiselle ja pääomien liikkuvuudelle aukesi mahdollisuus kun Yhdysvaltojen presidenttinä vuosina 1981-1989 toimineen Ronald Reaganin ja Britannian pääministerinä vuosina 1979-1990 toimineen Margaret Thatcherin hallitusten ratkaisut helpottivat pääomien liikkuvuutta. Näiden ratkaisujen myötä syntyivät edellytykset yhä käynnissä olevalle globalisaatiolle. Globalisaatiokehitys muutti valtion tehtäviä. Merkittävin muutos on ehkä se, että valtion tehtävät ovat yhä enemmän kilpailukykyä ja yleensä taloudellista toimintaa edistäviä pikemminkin edistäviä kuin sitä rajoittavia. Kansainvälisen toimintaympäristön muutoksen kanssa alkoi Suomessa varsin perustavaa laatua oleva muutosprosessi, jota voidaan kutsua siirtymäksi suunnittelutaloudesta kilpailukyky-yhteiskuntaan. (Heiskala 2006, 14-23.)

Kilpailukyvyyn käsite on ollut politiikassa pitkään hintakilpailukyvyyn nimellä, mutta 1990-luvulla ja sitä ryhdyttiin käyttämään moninaisissa merkityksissä ja yhteyksissä. Kilpailukyvyyn käsite tulee taloustieteestä mutta se siirtyi sujuvasti myös politiikkaan. Kilpailukykyyn vetoamisesta tuli keino vaikuttaa kansalliseen politiikkaan. Kilpailukykyystä puhutti lisäksi muun muassa kustannustason, matkailun, yritysten, verojärjestelmän, energiansaannin, maakunta- ja aluekeskusten ja merenkulun yhteydessä. 1990-luvun lopulla kilpailukykyystä tuli perustavaa laatua oleva politiikan lähtökohta. Käsite esiintyi yleensä tavoitteena ja perusteena, johon muulla politiikalla pyritään ja joka velvoittaisi tiettyihin toimenpiteisiin. Kilpailukykyystä muodostui keskeinen sana, jolla yhteiskuntaa ja sen toimintaa luonnehdittiin. Toiminnan arvo ja eri toimijat määriteltiin kilpailukyvyyn kautta ja toimintaa muokattiin kilpailukyvyyn nimissä. Osaaminen, innovaatiot ja teknologia liittyvät kiinteästi käsitteeseen. Niistä tuli 1990-luvulla kansallisen kilpailukyvyyn hokemia ja keinoja, joiden avulla pyrittiin kohentamaan kansallista kilpailuvaltiota sekä ohjaamaan sen politiikkaa. (Kantola 2006, 165-168.)

Siirtymä suunnitelmataloudesta kilpailukyky-yhteiskuntaan on ymmärrettävä nimenomaan suuntautumistavan muutoksena, joka muuttaa käsitystämme siitä, mikä on asioiden normaali-kulku. Kun suunnittelutaloudessa ajateltiin itsestään selvästi, että luonnollinen tapa tuottaa tavaroita ja palveluita on keskitetty, hierarkinen, suljettu ja säännöstelty, niin kilpailukyky-yhteiskunnassa keskitettyihin ratkaisuihin suhtaudutaan epäluuloisesti. 1990-luvun muutoksen jälkeen Suomi on 2000-luvulla ollut rikkaampi, avoimempi, tehokkaampi, eriarvoisempi ja julmempi yhteiskunta kuin 1980-luvulla. (Heiskala 2006, 36-40).

Kantolan mukaan (2006, 173) uusi kilpailuvaltio toimi myös eräänlaisena hyvinvointivaltion vastakäsitteenä. Hyvinvointivaltio on projekti, jota vastaan kilpailuvaltiollinen markkina-ajattelu asemoi itsensä. Sitä pidetään liian vähäisen kilpailun jäykistämänä rakenteena. Kilpailuvaltion retoriikan usein toistama kysymys onkin se, onko valtiolla enää varaa ylläpitää hyvinvointimallia, joka perustuu ennen muuta verotuksen avulla rahoitetuille, julkisesti hoidetuille palveluille ja etuuksille. Kilpailukyvyyn ylläpitämisen kontekstissa vastaus on yleensä kielteinen.

Hyväri, Pessi ja Saari (2011, 14) esittävät, että kilpailukyky-yhteiskunnan käsite muistuttaa myös niistä haasteista, joita ihmisten ja organisaatioiden kiristynvä kilpailu aiheuttaa ihmisten hyvinvoinnille ja organisaatioiden toimintakyvylle.

Viimeisten viidentoistavuoden aikana suomalaisen yhteiskuntapolitiikan johtotähtenä on ollut kilpailukyvyyn lisääminen. Suomalaisen yhteiskunnan nykytilan ja tulevaisuden kannalta keskeinen kysymys on, kuinka useimpiin, ellei kaikkiin, julkisiin politiikkoihin levinneet ja eriasteisesti juurtuneet kilpailukykyvaatimukset vaikuttavat sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja ih-

misten välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Sosiaaliset suhteet liittyvät kansalaisyhteiskunnan sisäiseen yleistettyyn vastavuoroisuuteen, jonka keskeisiä elementtejä ovat vapaaehtoistyö, veritaistuki ja yhteisöllisyyden edistäminen. Näitä elementtejä ja niiden institutionalisoitumista voidaan tukea julkisin varoin. Kilpailukykyvaatimukset ovat valuneet elinkeino- ja työelämän ulkopuolelle muille elämän osa-alueille. Näin niiden merkitys ihmisten elämää organisoivana ja elämäntapoja muokkaavana periaatteena vastaavasti voimistuu elinkeino- ja työelämän ulkopuolella. Tilastokeskuksen indikaattorit osoittavat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden heikentyneen 1990-luvun alun laman jälkeisenä ajanjaksona 1994-2009. Työllisyyden lisääntyminen ei kyennyt kompensoimaan uudelleenjaon heikentymisestä syntyvää eriarvoisuuden kasvua työllisen ja ei-työllisen väestön välillä. Talouskasvusta seuraa usein yhteiskunnallista eriarvoistumista. (Saari ja Pessi 2011, 15-18.)

Kilpailukyky-yhteiskunnan luoman eriarvoistumisen voisi ajatella lisänneen katkeruutta kansalaisten keskuudessa ja tehneen ihmisistä susia toisilleen, näin ei ole kuitenkaan käynyt. Toisten ihmisten auttaminen koetaan edelleen henkilökohtaisesti tärkeäksi ja myös muiden ihmisten ja valtion toivottaisiin auttavan enemmän. Kilpailukyky-yhteiskunnankin aikana on äärettömän tärkeää, että pienten ja heikkojen sekä voimattomimpien asemaa pidetään esillä. (Pessi ja Orvasaari 2011, 86-87.)

Kilpailukykyvaatimus on muuttanut myös hyvinvointivaltion ja kansalaisyhteiskunnan toiminta-periaatteita (Saari ja Pessi 2011, 15). Särkelä (2011, 284-286) esittää, että markkinamekanismeja sovelletaan yhä uusilla alueilla. Julkinen valta on luonut epävarmuutta, kyseenalaistamalla aikaisemmin markkinoiden ulkopuolella olleiden organisaatioiden, kuten esimerkiksi järjestöjen toimintamalleja. Markkinoilla toimiva elinkeinoelämä on vahvistanut asemaansa suhteessa järjestöihin, neutraalisuusperiaatteen¹ avulla. aikaisempi periaate joka korosti kansalaisyhteiskunnan erityisluonnetta palveluiden tuottajana, on korvattu neutraalisuusperiaatteella. Tästä on käytännössä seurannut se, että kunnat kohtelevat yrityksiltä ja järjestöiltä tehtyjä hankintoja neutraalisti ja samalla tavalla. Se on heijastunut myös järjestöjen verotuskohteluun ja yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan rajankäyntiin. Järjestöt ovat tulleet varovaisiksi palveluiden tuottamisen alueella, johtuen verottajan tulkinnoista yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan rajasta. Palveluden kilpailuttamisen tulo myös sosiaali- ja terveystalouden alueelle muutti kuntien ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen suhteita aikaisemmasta kumppanuudesta tarkemmin säädellyiksi palveluiden hankintasuhteiksi.

¹ Neutraalisuusperiaatteen mukaan yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välillä ei ole erilaisuutta - tai paremminkin niin, että molemmat pakotetaan suhteessa julkiseen samaan muotoon. (Särkelä 2011, 325.)

Suomessa kilpailukyky-yhteiskuntaa kehitettäessä voidaan tuhota osa järjestöjen toiminnasta ja sitä kautta osa ihmisten osallistumismahdollisuuksista (Särkelä 2011, 303).

2.2.1 Yksityinen sektori

Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan yksityiseen omistukseen ja yritystoimintaan perustuvaa osaa yhteiskunnasta. Yksityiseen sektoriin luokitellaan ne, joilla työnantajana on yhtiö, myös valtioenemmistöinen tai kunnan omistama yhtiö, yksityinen henkilö, yritys, säätiö, osuuskunta tai yhdistys sekä itsenäiset yrittäjät ja ammatinharjoittajat. Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, kuten kirkko ja seurakunnat, luetaan myös yksityiseen sektoriin. (Tilastokeskus 2017.)

Viimeaikaisissa keskusteluissa on painotettu sopeutumista yhteiskunnallisen rakennemuutoksen seurauksiin ja sosiaalisten riskien hallintaan. Sosiaali- ja terveydenhuolto on useiden toimijoiden muodostama kompleksinen, kaikkia kansalaisia koskeva yhteiskunnan toimintakyvyn kannalta välttämätön kokonaisuus. Sosiaali- ja terveyspalvelujen organisoitavat poikkeavat toisistaan. Sosiaalipalvelut ovat pääosin kunnan tuottamia, terveyspalvelujen ensisijainen tuottaja on kuntayhtymä. Nähtävissä on, että valtio-kunta-muutoksen myötä julkista vastuuta on siirtymässä enenevä määrä paikallisyhteisöille ja ihmisille itselleen. Yksityinen sektori on myös tuottamassa kansalaisille sosiaali- ja terveyspalveluja. Yksityisten palvelumarkkinoiden muodostuminen on riippuvaista kuntien harjoittamasta mutta vielä sattumanvaraisesta ja lyhytjänteisestä ostopolitiikasta. Samoin kansalaisten ostovoima ja maksuhalukkuus vaikuttavat keskeisesti yksityisten palveluiden kysyntään. Terveystieteiden tutkimuksessa yksityiset palvelut tuotetaan pääosin ammatinharjoittajien ja yritysten toimesta. Sosiaalialalla järjestöjen osuus palvelutuotannosta on merkittävä. Kysytyimpiä yksityisiä yrityspalveluita ovat kotipalvelut, erityisesti kotisiivous lupa- ja valvontakäytännöt hoidetaan lääninhallitusten toimesta. Yksityisten palveluntuottajien organisoituminen mahdollistaa sekä yritysten edunvalvonnan että järjestäytyneen kanssakäymisen hallinnon kanssa. (Välikangas 2007, 7-8.)

Yritysten ja järjestöjen osuus sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotannosta on 2000-luvun aikana jatkuvasti kasvanut. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat runsaan neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveyspalveluista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

THL:n (2009, 4-5) Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009 raportin mukaan yksityisten sosiaalipalveluntuottajien merkittävimmät asiakkaat ovat kunnat, jotka ostavat valtaosan sekä yritysten että järjestöjen tuottamista sosiaalipalveluista. Kotitaloudet ja työnantajat ostavat yksityisiä sosiaalipalveluja suhteellisen vähän, lähinnä ostetaan yksityistä päivähoitoa ja kotipalvelua. Yksityisiä terveyspalveluja ostavat puolestaan eniten kotitaloudet, työnantajat ja Kela. Myös Valtiokonttori, työeläkelaitokset ja vakuutusyhtiöt ostavat

näitä palveluja. Samoin kunnat ja kuntayhtymät ostavat yksityisiä terveyspalveluja, mutta suhteessa huomattavasti vähemmän kuin sosiaalipalveluja.

Kauppinen ja Niskanen (2005, 19) mainitsevat, että yksityinen palvelutuotanto on vakiinnuttanut asemansa osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää vaikka sillä ei olekaan tarjontaa kaikissa palveluissa ja toiminta ei kata koko Suomea.

Yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluntuottajien asiakaskunnassa on selkeitä eroja. Merkittävintä asiakaskunta sosiaalipalveluidentuottajille ovat kunnat. Ne ostavat merkittävän osan sosiaalipuolen yritysten ja järjestöjen palvelutarjonnasta. Verraten vähän yksityisiä sosiaalipalveluita ostavat kotitaloudet ja työnantajat. Yksityisten terveyspalvelujen merkittävimpiä asiakkaita ovat juuri kotitaloudet, työnantajat ja Kela. Asiakkaina ovat myös Valtionkonttori, työeläkelaitokset ja vakuutuslaitokset. Kuntien ja kuntayhtymien terveyspalveluostot ovat suhteessa selvästi pienempiä kuin sosiaalipuolella. (Kauppinen ja Niskanen 2005, 34.)

2.2.2 Julkinen sektori

Heiskala (2006, 31-33) kirjoittaa, että kylmän sodan päättyminen ja Neuvostoliiton romahtaminen johti Suomen ulkopoliitikassa nopeasti läntisen orientaation vahvistumiseen. Sen myötä Suomi hakeutui EU:n jäseneksi vuonna 1995 ja Euroopan rahaliiton EMU:n jäseneksi vuonna 1998. Samaan aikaan siirryttiin pääministerin asemaa korostavaan parlamentaariseen järjestelmään. Myös julkinen sektori muuttui paljon. Uudelleenorganisoinnin myötä julkisella sektorilla kiinnitettiin huomiota toimintojen tehostamiseen, jota yritettiin toteuttaa jäljittelemällä yksityisen sektorin toimintoja muun muassa valtion toimintojen liikelaitoistamisella sekä erilaisilla tulosohjauksilla.

Pohjoismaisen hyvinvointivaltion keskeinen tavoite on ollut kansalaisten resurssien, toimintamahdollisuuksien ja vapauksien parantaminen. Tämä oli hyvin luonnollinen tavoite teollistuvassa yhteiskunnassa, jossa kansalaisilla oli pulaa erilaisista resursseista ja toimintamahdollisuuksista ja monenlaiset ihmisoikeudet eivät vielä olleet yhtä vahvoja kuin nykyään. Julkinen sektori otti tällöin vahvan vastuun kansalaisten elämästä, valinnoista ja hyvinvoinnista. (Hämäläinen 2006, 34.)

Julkisella sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmällä ja sen henkilöstöllä on kansalaisten keskuudessa vankka kannatusperusta. Muuri (2008, 60) tutkimuksen tulosten mukaan kansalaisten suuri enemmistö on sitä mieltä, että julkisella sektorilla tulee olla kokonaisvastuu sosiaalipalveluiden järjestämisestä. Yhteiskunnallisessa keskustelussa korostuvat haasteina väestörakenteen muutos, työvoiman riittävyys ja jaksaminen sekä palveluiden saatavuus. Viime aikoina

ovat erityisesti taloudelliset tekijät nousseet entistä keskeisempään asemaan puhuttaessa sosiaali- ja terveystalouksista ja niiden järjestämisestä. Talous- ja tuottavuuskeskustelun rinnalla on kuitenkin tärkeä nähdä asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittämisen merkitys, jolloin myös vaikuttavuus ja laatu korostuvat. Keskustelua käydään edelleen järjestelmän ehdoilla (esim. PARAS-hanke), vaikka asiakaslähtöisyyttä on korostettu vuosikymmeniä. Kriisien ja muutosten ennakoitiin on sinänsä järjestelmän kehittämisen kannalta järkevää, mutta olisi löydettävä ratkaisuja muutoksen ja jatkuvuuden välillä. Vahvuuksia ja hyviä järjestelmän osia ei kannata hajottaa, vaan kehittäminen kannattaa suunnata siihen osaan järjestelmää, joka ei toimi tai joka ei vastaa käyttäjien tarpeisiin tulevaisuudessa. Hyvinvointiyhteiskunta ei ole ollut stabiili vaan kehittyvä. Ongelmana on pitkään ollut se, että olemme vasta nyt pääsemässä kehittämään 1990-luvun alun laman jälkeistä, seuraavan sukupolven tarpeita vastaavaa järjestelmää.

Niemelä (2008, 51) esittää, että kuntien keskeisimpiä tehtäviä on sosiaali- ja terveystalouksien järjestäminen. Palveluiden järjestämiseen kunnilla on käytössään eri tapoja. Lainsäädäntö antaa mahdollisuuden myös kilpailullisten toimintatapojen käytön. Julkisten palveluiden tuotannossa on alettu korostamaan yksityisen roolia ja niiden määrä onkin noussut viimeisten vuosikymmenten aikana. Kuntarakenteiden muutosten kautta saavutetaan suurempia hankintayksiköitä ja aika näyttää millaisella aikataululla palvelumarkkinat tulevat kehittymään. On kuitenkin oletettavaa, että kilpailulliset toimintatavat ja julkisten palvelujen markkinoistaminen tulevat lisääntymään. Toimeentuloturvan sekä hyvinvointipalveluiden väliset rajapinnat nousevat yhä keskeisimmiksi, kun hyvinvointipalvelujen asiakkaista tulee palvelujen kuluttajia. Palvelujärjestelmässä on käynnissä voimakas muutostilanne ja se voi heijastua palveluiden saajiin puuttuvina palveluina ja pitkäjänteisyyden puuttumisena (Särkelä, Vuorinen ja Peltosalmi 2005, 9).

Julkinen sektori tuottaa valtaosin palveluja, ja palvelujen tuottavuuskehitys on ollut kaikkialla muuta tuotantoa hitaampaa. Toistaiseksi ei ole löytynyt keinoja hoiva- tai koulutustyön tuottavuuden parantamiseen. Näin etupäässä siksi, että hoivan tai koulutuksen laatu heikenee nopeasti, jos henkilökohtaista vuorovaikutusta vähennetään. Kun yksityisen sektorin (esim. teollisuus) tuottavuus kasvaa ja julkisen sektorin työvoimavaltaisia palveluja ei voi automatisoida, on yhä suurempi osa työvoimasta julkisissa palvelutehtävissä. Julkisen sektorin työvoimavaltaisen palvelutuotannon tehostaminen tai kustannusten leikkaaminen merkitsee käytännössä sitä, että työvoimaa siirtyy joko suoraan tai työttömyyskortiston kautta yksityiselle sektorille. Jos yksityinen sektori pystyy työllistämään vapautuvan työvoiman, ja ihmiset päätyvät tehokkaampiin töihin, tuloksena on kansantalouden näkökulmasta tuottavuuden kasvu. Jos taas käy niin, että yksityinen sektori ei pysty työllistämään vapautuvia ihmisiä, tuotanto ja verotulot vähenevät ja sosiaalimenot lisääntyvät. Ajaudutaan ojasta allikkoon. (Ilmola ja Casti 2014, 16.)

Julkisen sektorin tuottavuuden mittaaminen on hankalaa, mutta yleiskuva on selkeä. Suomen julkisen sektorin tuottavuuden kasvu on tällä hetkellä olematonta tai jopa negatiivista. Jos tuottavuuden indeksiluku oli 100 vuonna 1988, vuonna 2001 luku oli 108. Vuonna 2013 se oli enää 98,8. (Wiberg 2014 ,7.)

Edessä on pikemminkin hyvinvointivaltion trimmaaminen. Luultavasti ennen kaikkea työtätekevän väestöosan intressien mukaista on hyvinvointivaltion perinteisten etuisuuksien leikkaaminen. On hyvin mahdollista, että elämme niin sanottua valtiohuippua. Valtiohuippu asettaa julkiselle sektorille kaksi päähaastetta. Ensinnäkin meidän on keksittävä tehokkaita keinoja, joilla julkisten palveluiden tuotanto saadaan aikaiseksi nykyistä oleellisesti halvemmalla eli meidän on saatava aikaiseksi enemmän vähemmällä tai laajennettava arvonmuodostuksen käsitettä kattamaan myös muu kuin taloudellinen arvo. Toiseksi meidän on asetettava realistiset odotukset julkisten palvelujen tasosta ja laajuudesta. Täytyykö aikuisten hammashoitoa kustantaa julkisista varoista? Ovatko kaikki yritystuet ja yritysneuvojat todella tarpeellisia? Julkinen sektori on kuin maataloussektori ennen romahtamistaan 1980-luvulla. Tuolloin kaikkea tulkittiin maatalouden hyvien ja alkuperäisten ruuantuottajien ehdoilla, säistä palkkoihin. Tarvitsemme syvällistä pohdintaa julkisen sektorin luonteesta ja laajuudesta sekä sille kuuluvista tehtävistä. Sellaista ei ole ollut näköpiirissä. (Wiberg 2014, 26.)

Julkunen (2006, 180) esittää, että suomalaisen työllisyyslinjan kiteyttänyt työllisyystyöryhmä ei noteeraa julkisen työn laajentamista minkäänlaisena mahdollisuutena, päinvastoin. Julkisen sektorin tukipalveluita ja hyvinvointipalveluita on avattava kilpailulle. Yritystoiminnan kasvuedellytyksiä voidaan parantaa ulkoistamalla osa julkisesta palvelutuotannosta. Kunnallisen palvelutuotannon ulkoistamista helpottaa se, että huomattava osa kuntien työntekijöistä siirtyy eläkkeelle tällä vuosikymmenellä. Väestön ikääntymiseen liittyvä hyvinvointipalvelujen kysynnän nopea kasvu tarjoaa luontevan mahdollisuuden yksityisten yrittäjien tuottamien palveluiden tarjonnan kasvattamiselle ja samalla toimivien markkinoiden luomiseen näille palveluille. Uudenlaisiksi palveluntuottamistavoiksi ovat vahvasti nousseet muun muassa palveluiden yksityistäminen, tilaaja-tuottajamallit sekä palveluiden ulkoistaminen (Pekkarinen, Henna, Harmaakorpi ja Tura 2011, 509).

2.2.3 Kansalaisyhteiskunta

Elämme aikautta jossa omaa elämää, yhteiskunnan ja maailman tulevaisuutta on tarkasteltava kriittisemmin. Suomen rajojen ulkopuolella tapahtuu asioita jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti Suomeen. Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta ei ole enää sellainen kuin se muutama vuosikymmen sitten oli. Aina viimevuosiin asti on voinut luottaa, että yhteiskunta

pitää kaikista huolta. Nyt valitettavasti näyttää siltä, että tämä käsitys on rapautumassa ja se asettaa paineita kansalaisyhteiskunnan suuntaan.

Sihvola (2005, 17-18) kirjoittaa, että kansalaisyhteiskunalla on pitkä historia, sillä jo muinaisen antiikin kaupunkivaltion poliksessa vapaat kansalaiset (miehet) käyttivät osaamistaan yhteisestä hyvästä päättämiseen ja sitä tuottavien hankkeiden toteuttamiseen yhdessä vertaisensa kanssa. Osallistuminen tarjosi mahdollisuuden myös kuolemattomuuteen, mikäli toimijan puheet ja teot jäivät elämään sankaritarinoina. Kuolemattomuus oli tarjolla vain rohkeimmille ja siksi rohkeus oli yksi antiikin hyveistä.

Antiikin ajoista on siirrytty kansallisvaltioiden, markkinoiden ja yksityisen syntymisen kautta tähän aikaan, jossa kansalaisyhteiskunta määritellään usein valtiolta, markkinoilta ja yksityiseltä ylijääneenä jätömaana, harmaana ei-alueena. Vähättelevät puheet kansalaisyhteiskunnasta non-governmental (vapaaehtoinen toiminta), non-profit (yleishyödyllinen toiminta) tai non-private (julkisen toiminta) alueena ja sijoittavat sen marginaaliin, minne se ei edelleenkään kuulu. Kansalaisyhteiskunta yhteisöineen on elämän ydinaluetta, jonka hyvinvointia ja terveyttä edistävä vaikutus on todettu myös uusimmissa tutkimuksissa. Kansalaisyhteiskunta tarjoaa myös tämän päivän kansalaiselle mahdollisuuden elää hyvää elämää ja tavoitella sankaruuden tuomaa kuolemattomuutta. Hyvän elämän lupausta ei kuitenkaan oteta itsestään selvänä asiana vaan se toteutuu todennäköisemmin silloin, kun elämä yhteisössä perustuu vapaaehtoisuuteen, legitiimisyteen, demokraattisuuteen ja tasa-arvoisuuteen sekä autonomisuuteen. Tällaisen ihanneyhteisön etsiminen todellisuudesta ei ole järkevää, eikä sellaista edes löydy eurooppalaisen yhteiskunnan historiasta. Se voi kuitenkin olla konkreettisen yhteisöhankkeen tavoite, kuten tässä tutkimuksessa. (Kariniemi 2010, 7.)

Kansalaisyhteiskunta on noussut viime vuosina keskusteluun niin Euroopassa, Yhdysvalloissa kuin Aasiassakin. Suomessa keskustelu kansalaisyhteiskunnan roolista ja merkityksestä on lisääntynyt kansainvälisten esikuvien innoittamana mutta myös kansallisista syistä. Tekninen kehitys, poliittinen ja taloudellinen yhdentymisen Euroopassa ja kiristynyt kansainvälinen talouskilpailu ovat muun muassa muuttaneet julkisen sektorin, yksityisen markkinasektorin ja kansalaisyhteiskunnan keskinäisiä suhteita. Markkinasektorin asema on vahvistunut suhteessa julkiseen sektoriin. Samalla mielenkiinto kansalaisyhteiskuntaa kohtaan on lisääntynyt. Syynä ovat ne suuret haasteet, jotka liittyvät ihmisten hyvinvointiin ja demokraattisen yhteiskuntajärjestelmän toimivuuteen. Sosiaalisen pääoman rapautuminen, sosiaalisten ongelmien syveneminen ja ihmisten yhteiskunnallisen osanoton väheneminen ovat saaneet aktiiviset kansalaiset ja yhteiskunnan päättäjät pohtimaan keinoja, millä ihmisten hyvinvointia voidaan parantaa ja miten varmistaa demokraattisen yhteiskuntajärjestelmän legitiimisyys. (Kansalaisyhteiskunta 2006, 13.)

Kansalaisyhteiskunta on nousut lisääntyvän mielenkiinnon kohteeksi niin Suomessa kuin lähes kaikissa maailman maissa. Suomessa kansalaisyhteiskunta on noussut uuteen arvoonsa parin viime vuosikymmenen aikana. Yhä useammat kansalaiset, viranhaltijat ja poliittiset päättäjät ovat havahtuneet siihen tosiasiaan, että valtion ja kuntien toimesta ei voida huolehtia ihmisiä kokonaisvaltaisesti kehdosta hautaan, vaikka näin 1970-luvulla ajateltiin. Yhteiskunnan rinnalle tarvitaan uudeelleen ihmisten omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa omien asioiden ja yhteisten asioiden hoitamisessa. Muuten Suomi ei selviä. (Harju 2010a, 7.)

Geisler (2005, 104) esittää, että vahva demokratia tarvitsee kansalaisia ja kansalaiset tarvitsevat kansalaisyhteiskuntaa. Kansalaisyhteiskunta vaatii sementtiä joka ei olisi kytköksissä poliittiseen identiteettiin. Tällainen sementti voisi olla demokratia. Kansalaisyhteiskunta ja demokratia liittyvät vahvasti toisiinsa. Näiden kahden väliset rakenteet ovat kytköksissä toisiinsa. Sementin roolissa toimii kansalainen, ihminen ja jolle on ominaista ajattelu, tunteet, arvot, normit.

Kansalaisyhteiskunta 2006 toimikunnan (2006, 13) mukaan kansalaisyhteiskunta koostuu kansalaisten omaehtoisesta toiminnasta eli kansalais- ja järjestötoiminnasta, säätiöiden, rahastojen ja pienimuotoisten osuuskuntien toiminnasta, ammattiliittojen ja puolueiden toiminnasta sekä vapaasta sivistystyöstä. Se poikkeaa julkisesta sektorista rakentamalla ihmisten omaehtoisuuden, vapaaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden varaan, Se synnyttää yhteisöllisyyttä ja lisää sosiaalista pääomaa, jolla on merkitystä ihmisten hyvinvoinnille.

Kansalaisyhteiskunta on kokoava käsite, joka sisältää myös kolmannen sektorin. Kansalaisyhteiskunta on toisaalta abstrakti, toisaalta epämääräinen käsite, joka on syntynyt vastakohdaksi julkisen sektorin ja talouden yhteiskunnalliselle toiminnalle. Se on kollektiivinen alue, jossa yksilöt, kansalaiset toimivat epävirallisesti. Niillä voi olla myös halua ja tavoitteita julkisen tehtävän muuttamiseen. (Koskiahho 2001, 18.)

Kansalaisyhteiskunnan erottaa parhaiten muista sektoreista (julkinen-, yksityinen- ja neljäs sektori) se, että sillä on erilaiset arvot, päämäärät, tavat toimia ja organisoitua sekä erilainen logiikka. Kansalaisyhteiskunnassa kaiken keskus on ihminen, hänen halunsa, toiveensa, ihanteensa ja pyrkimyksensä. Ihminen ja ihmisen sosiaalinen elämä, yhteisöt, ovat kansalaisyhteiskunnan ydintekijä ja perimmältään kaiken aikaansaaja. (Harju 2010a, 14.) Kansalaisyhteiskunnan eri toiminnoissa ihmiset ovat mukana pääsääntöisesti vapaaehtoisina. Harjun (2010a, 121) mukaan tämä on juuri sen vahvuus. Hän myös painottaa että siitä samalla syntyy myös kansalaisyhteiskunnan heikkous. Osallistumisen motiivit ja tavat vaihtelevat. Kukin on mukana omista, hyvinkin itsekkäistä syistä. Kansalaisyhteiskunnan kokonaisvoiman kannalta on kuitenkin tärkeää tiedostaa kansalaisyhteiskunnan valtava voima ja sen esille saamisen tarve.

2.3 Kansalaistoiminta

Kansalaistoiminta on olennainen osa suomalaista yhteiskuntaa ja arkitodellisuutta. Se koskettaa käytännössä kaikkia inhimillisen toiminnan ja yhteiskuntaelämän lohkoja vertaisryhmistä potilasjärjestöihin, kulttuuriryhmistä liikuntaseuroihin, kylätoimikunnista tiedeseuroihin. Kirjo on laaja ja peittävyys kattava. (Harju 2003, 6.)

Kansalaistoiminnan voi nähdä henkilön toiminnaksi erilaisten yhdistysten, yhteisöjen ja kansalaisjärjestöjen parissa (Harju 2005, 9). Harjun (2010b, 10) mukaan kansalaistoiminta on ihmisen aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä toimien ja yhteiseksi hyväksi. Kansalaistoinnille on kolme kehitystietä: kansalaistoimintaideaalin tie, palvelutuotannon tie ja perinteisen järjestötoiminnan tie (Harju 2010b, 171).

Kansalais- ja järjestötoiminta muodostavat suomalaisen kansalaisyhteiskunnan ytimen. Ihmisten omaehtoinen ja vapaasti järjestäytynyt kansalaistoiminta laajenee ja monipuolistuu koko ajan. Ihmiset toimivat erilaisissa ryhmissä mitä erilaisimmista motiiveista käsin ja monenlaisiin tavoitteisiin pyrkien. Tämän toiminnan määrää ei tunneta, koska se on pääosin näkymätöntä, alati muuttuvaa. Mikä on kansalaistoimintaa ja mikä on kavereiden kanssa puuhastelua, ei ole helppoa rajata. Eikä siihen ole luonnollisesti tarvettakaan. Tärkeintä on se, että ihmiset ovat aktiivisia ja toimivat tavalla, joka tuottaa heille iloa ja mielihyvää ja joka säteilee positiivisia vaikutuksia myös lähiyhteisöön. (Harju 2007, 16.)

Harjun (2005, 16-17) mukaan perinteisesti kansalaistoiminta on sijoitettu kolmannelle sektorille, jolla tarkoitetaan yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita. Näitä ovat yhdistykset ja säätiöt.

Kansalaistoiminnan merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on kasvanut viime vuosina. Vuonna 1999 yhdistysrekisterissä oli noin 110 000 yhdistystä (Helander ja Laaksonen 1999, 22). Tällä hetkellä yhdistyksiä on 135 000 (Yhdistysrekisteri 2016a). Toki yhdistysrekisterissä on yhdistyksiä jotka eivät ole toiminnassa. Heinäkuun 2016 alusta voimaan tullut yhdistyslain muutoksen myötä Patentti- ja rekisterihallitus voi jatkossa poistaa toimintansa lopettaneet yhdistykset yhdistysrekisteristä. Toimimattomaksi oletetaan yhdistys, joka ei ole tehnyt rekisteri-ilmoitusta yli 20 vuoteen ja jonka toiminnan ei ole syytä olettaa jatkuvan. Yhdistysrekisterissä arvioidaan tällä hetkellä olevan noin 30 000 - 40 000 kauan sitten toimintansa lopettanutta yhdistystä. (Yhdistysrekisteri 2016b). Suomi on siis yhdistysten luvattu maa.

Kansalaistoiminnalla on ja on ollut Suomelle erittäin tärkeä merkitys ja se antaa hyvinvointiyhteiskunnalle hyvän tuen. Ilman kansalaistoimintaa meillä ei olisi enää hyvinvointiyhteiskuntaa sellaisena kuin sen nyt näemme. Sen korostus tulevina vuosina vain tulee lisääntymään. Tämä ei ole välttämättä hyvä suunta. Kansalaistoiminnalle työnnetään paljon tehtäviä, mutta mistä sinne saadaan tarvittavat resurssit?

Kansalaistoiminta ja aktiivinen kansalaisuus kulkevat usein rinnakkain, mutta tarkoittavat kuitenkin eri asiaa. Kansalaistoiminta on monimuotoista yhdessä tekemistä ja sosiaalisen pääoman kasvattamista. Aktiivinen kansalaisuus voi tarkoittaa esimerkiksi äänestämässä käymistä. Marianne Horsdalin mukaan ihminen on aktiivinen kansalainen silloin, kun hän ylittää itsekeskeisyyden ja astuu oman kotinsa seinien ulkopuolelle ja kiinnostuu siitä, mitä ulkopuolella tapahtuu. Silloin ihminen alkaa ottaa osaa yhteiskunnallisiin asioihin. Vaikka ihminen ei olisikaan aktiivinen yhdistyksissä, voi hän sanoa olevansa kansalainen tässä yhteiskunnassa, hänellä on mielipiteitä, hän käy äänestämässä ja hän ilmaisee mielipiteensä. (Harju 2004a, 19.)

Suomessa kansalaistoiminta on ollut keskeisin tapa rakentaa luottamusta, luoda vuorovaikutusta, yhteisöllistä kiinteyttä ja sosiaalisia verkostoja eli lisätä yhteisöjen ja koko yhteiskunnan sosiaalista pääomaa ja parantaa näin ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämänlaatua. Kansalaistoiminnan avulla ihmiset tapaavat ja oppivat tuntemaan toisiaan ja luottamaan toisiinsa. Yhteisen tekemisen kautta syntyvät ihmisten väliset aidot, omaehtoiset vuorovaikutustilanteet ja sellaiset verkostot, jotka heijastuvat positiivisesti myös ihmisten jokapäiväiseen henkilökohtaiseen elämään ja työhön. (Harju 2004b, 65.)

Suomalaisen rauhallisen kansalaistoiminnan rinnalle, on nousut uudenlaista kovempia arvoja ja kovempia otteita käyttävää kansalaistoimintaa. Kansalaisjärjestöjen sekä poliittisten järjestöjen rinnalle on noussut impulsiivista ja samalla arvaamatonta yksilölähtöistä kansalaistoimintaa. Tätä ajatusta tukee myös Lappalainen (2010, 71). Tällaisesta toiminnasta hyvinä esimerkkeinä voidaan mainita eläinaktivismi kaikkine turkistarha iskuineen sekä itsenäisyyspäivien kuokkavieras tapahtumat. Tässä uudenlaisessa kansalaistoiminnan äärimuodossa taustalla ei ole rekisteröityneitä tahoja vaan sosiaalinen media toimii liikkeelle panevana tahona. Intensiteettinen ja arvaamaton tyyli on Lappalaisen (2010, 82) mukaan reaktio yhteiskunnan ylivaltaan sekä samalla toimintaa, jolla kritisoidaan taloudellista ahneutta. Lappalainen (2010, 87) toteaa, että suomalaiseen kansalaistoimintaan on tullut uusia muotoja, jotka ovat tulleet jäädäkseen.

2.3.1 Kolmas sektori

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan Suomessa yksityisen (yritykset) ja julkisen (valtio ja kunnat) sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita, joita ovat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt. Suomalaiselle kolmannelle sektorille on tyypillistä yleishyödyllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus, riippumattomuus, yhteisöllisyys, solidaarisuus, yksilöllinen valinnanvapaus, joustavuus ja vaaaehtoisuus. (Harju 2003, 15-16.) Juuri vapaaehtoisuus on merkittävä tekijä joka leimaa kolmannen sektorin toimintaa ja harvoissa yhdistyksissä on palkattua henkilökuntaa (Selander ja Ruuskanen 2016,82). Järjestäytyneen kansalaistoiminnan ajatellaan määräytyvän aatteelliselta, arvo- ja intressiperustalta kansalaisten omaehtoisten keskustelujen ja yhteenliittymisen tuloksena. Kolmannen sektorin organisaatiot vaihtelevat suuresti niin kokonsa kuin toimintojensakin puolesta. Niihin luetaan yleisesti muun muassa naapuruus-yhdistykset, urheiluseurat, virkistys-yhdistykset, yhdyskuntien paikallisyhdistykset, avustusjärjestöt, kirkot, ammatilliset järjestöt, avustussäätiöt ja erilaiset hyvinvointiorganisaatiot. (Jyväskylän yliopisto 2016.) Nimenkäyttö vaihtelee, mutta kolmannen sektorin paikka pysyy aina samana (Kari ja Markwort 2004, 3.)

Kolmatta sektoria on usein hankala hahmottaa ja se ymmärretään tahoilla eri tavoilla. Haasteelliseksi kolmannen sektorin hahmottamisen tekee jo se, että järjestöjä on hyvin paljon ja ne ovat keskenään hyvin erilaisia. On järjestöjä, joiden toiminta perustuu vahvasti arvoihin ja aatteeseen, ja toisaalta on järjestöjä, joiden laajaa taloudellista toimintaa on vaikea erottaa palveluja tuottavista yrityksistä. On pieniä, paikallisia järjestöjä ja suuria, koko valtakunnan alueella toimivia järjestöjen järjestöjä. Myös samantyyppisissä järjestöissä voi olla paikallisella tasolla suuriakin eroja riippuen toiminnassa mukana olevien ihmisten valmiuksista, motivaatiosta ja mahdollisuuksista käyttää aikaa järjestön toimintaan. Kolmannella sektorilla on kaksi ääripäätä: 1.) järjestöt, joiden toiminta ei liity millään tavalla palvelujen tuotantoon, ja jotka eivät ole ja edes halua olla missään tekemisissä julkisen vallan tai kuntien kanssa. 2.) Järjestöt, joiden toiminta perustuu täysin palkattuun ammattityöhön, ja on järjestöjä, jotka tarjoavat tukea ja apua perinteisesti vapaaehtoisvoimin, ja on järjestöjä, jotka yhdistävät palkatun ja vapaaehtoisen työpanoksen palvelujen tarjoamiseksi. Se, että kolmannen sektorin käsite ymmärretään näin laajasti ja yhteiskunnan muuttuessa siitä myös puhutaan erilaisin painotuksin, aiheuttaa hämmennystä ja käytännön ongelmia myös kuntien ja järjestöjen välisessä vuorovaikutuksessa sekä silloin, kun kunnissa suunnitellaan ja tehdään päätöksiä koskien järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä. Käsitteen täsmentymättömyys näkyy myös valtionhallinnossa ja politiikan puheessa epätasällisyytenä ja vaikeutena määrittellä oikeanlaisia toimenpiteitä ja poliittisia linjauksia. (Pihlaja 2010, 86.) Järjestöjen rooliin Suomessa on aina kuulunut toimia välittäjänä yhteiskunnan eri toimijoiden välillä (Siisiäinen 2000, 144).

Kansalaisten, kolmannen sektorin, yhdistystoiminnan kautta tekemän työn tuloksena voidaan todeta, että meillä on kansalaisyhteiskunta jonka me nyt tunnemme (Harju 2003, 43-138). Yhdistys- ja järjestötoiminnan vaikutuksesta ovat syntyneet sosiaalisia eroja tasoittaneet hyvinvointiyhteiskunnan mekanismit, kuten yleinen koululaitos, julkinen terveydenhuolto tai edustuksellinen demokratia. Toiminta yhdistyksissä on synnyttänyt lukemattomia innovaatioita ja vähitellen häivyttänyt niin säätyihin, kieleen kuin ideologiaankin perustuvia vastakkainasetteluita. Suomalaisen yhteiskunnan kannalta arvokasta on, että järjestötoiminnan valtavirta ei ole palvellut väestöryhmien välisiä eroja vahvistavaa kehitystä. (Juote 2007, 50.)

Kolmannen sektorin yhdistystoiminnassa kansalaiset oppivat kansalaistaitoja, eivätkä pelkäävät demokratiassa tarvittavia kokoustekniikan ja toisten mielipiteiden kuuntelemisen taitoja. Ennen kaikkea kansalaiset omaksuvat vastavuoroisuuteen liittyviä normeja ja asenteita sekä oppivat luottamaan toisiinsa. Lisäksi he omaksuvat käsityksen, että yhteiskunnallisiin asioihin voidaan vaikuttaa. Yhdistystoiminta on takuumiehen asemassa, kun ihmiset kasvavat käsittämään että yhteiskunta koostuu "meistä" eikä vieraista voimista tai joukosta yksilöitä. Yhdistyselämällä on näin olleen merkittävä kansalaisia kasvattava ja demokraattiseen järjestelmään sosiaalistava tehtävä. Lisäksi sillä on myös yhteiskunnan jäseniä integroiva tehtävä, kun he oppivat käsittämään yhteiskunnan oman ja muiden ihmisten toiminnan tuotteeksi. (Kaunismaa 2000, 120-121.)

2.3.2 Uusi kolmas sektori

Pohjoismainen ja siten myös suomalainen kansalaisyhteiskunta ja vapaaehtoistoiminta ovat muutoksessa. Vielä ei kuitenkaan ole täysin selvää, mihin suuntiin muutos konkreettisemmassa mielessä kohdistuu ja minkälaisia muotoja se saa yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna. (Saukkonen 2013, 15.)

Muutokset kansalaisyhteiskunnassa ovat olleet suuria ja on syytä puhua sellaisesta yleisestä yhteiskunnallisesta kehityksestä, joka muuttaa selvästi myös yhdistysten, säätiöiden ja muiden vastaavien organisaatioiden asemaa, roolia, toimintaa ja merkitystä. Yhteiskunnan eri sektorien tai sfäärien, julkisen vallan, taloudellisen toiminnan, kansalaisyhteiskunnan ja kotitalouksien väliset rajat ovat entistä huokoisempia, ja niiden raja-alueilla ilmenee monenlaista hybriditoimintaa. Muutokset ovat myös siinä määrin merkittäviä, että puhuminen ”uudesta kolmannesta sektorista” on ainakin osittain perusteltua. Tähän päätelmään on kuitenkin syytä tehdä muutamia varauksia. Ensinnäkin, ”uusi kolmas sektori” ei ole kokonaan syrjäyttänyt perinteisiä kansalaisyhteiskunnan tavoitteita ja toimintamuotoja, vaan molemmat esiintyvät tämän päivän yhteiskunnassa yhdessä, joskus harmonisemmassa, toisinaan taas jännitteisem-

mässä keskinäisessä suhteessa. ”Vanha” ja ”uusi” limittyvät toisiinsa joskus erillisinä organisaatioina, toisinaan taas kolmannen sektorin toimijoiden sisällä. Toiseksi, ”uuden kolmannen sektorin” piirteet eivät välttämättä ole ”täysin uusia” siinä mielessä, että niitä ei olisi ollut ennen lainkaan olemassa. (Saukkonen 2013, 25-26.)

Uuden kolmannen sektorin käsitteestä on erilaisia määritelmiä. Heiskanen, Ahonen ja Oulasvirta (2005,) esittävät, että uusi kolmas sektori on organisaatiomuodoltaan, joko non profit -toimintaa tai yritystoimintaa, ja se hakee rahoitusta sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Matthesies (1999, 40-45) puolestaan näkee asian siten, että kolmannen sektorin ekonomisesta modernisaatiosta, jossa eettisen rationaliteetin (yhteisöllisyys, joustavuus ja keskinäinen välittäminen) sijaan korostuu ekonomistinen rationaliteetti eli toiminnan taloudelliset painotukset ja määrällinen arviointi sekä yhdistysten taloudellinen painoarvo.

Huotarin, Pyykösen ja Pättiniemen (2008, 7-9) mukaan uusi kolmas sektori on yleisempi palvelujen tarjoaja, ei tietyn intressiryhmän edustaja. Perinteinen ja uusi kolmas sektori on jaettava allaolevassa taulukossa esitetyllä tavalla keskeisten piirteitten mukaan (taulukko 1).

Keskeiset piirteet	Perinteinen kolmas sektori	Uusi kolmas sektori
Toiminnan tarkoitus	Tietyn ryhmän etujen ajaminen ja toiminnan järjestäminen ko. ryhmälle	Palvelujen ja/tai tavaroiden tuottaminen ja myyminen, työllistäminen
Suhde julkiseen sektoriin	Tapauskohtainen	Osa julkista palvelurakennetta
Taloudellisen toiminnan peruseriaate	Ei-liikevoittoa tuottava, tuotot organisaation toimintaan	Liikevoiton tavoittelu
Juridinen muoto	Rekisteröity yhdistys	Rekisteröity yhdistys, säätiö ja sosiaalinen yritys
Työntekijöiden enemmistö	Vapaaehtoisia	Palkattuja asiantuntijoita

Taulukko 1: Perinteinen ja uusi kolmas sektori (mukaillen Huotari, Pyykönen ja Pättiniemi 2008, 7)

Ruusuvirta ja Saukkonen (2010, 87-88) esittävät, että paikallisesti palveluja tuottavat kolmannen sektorin toimijat voivat olla joko osa kaupungin kuntakonsernia tai sen ulkopuolella. Kuntakonserniin toimijat ovat voineet päätyä useampaa eri reittiä pitkin. Jokin aikaisemmin kunnan virastomuotoinen toiminta on esimerkiksi voitu yhtiöittää, säätiöidä tai muuttaa yhdistyspohjaiseksi toiminnaksi. Toimintaa ylläpitäviä kolmannen sektorin organisaatioita on myös voitu saada omistuksen tai määräysvallan kautta osaksi kuntakonsernia ja siten lähemmäksi kunnallista kontrollia. Jotkut toimijat tai palvelujen tuottajat on puolestaan jo perustamisvaiheessa rakennettu kuntakonserniin kuuluviksi yhdistyksiksi tai säätiöiksi.

Pyykösen (2016) käsityksen mukaan sellaiset sosiaali- ja terveystalouden kentällä toimivat yhdistykset, jotka nivELYvät osaksi julkista palvelutuotantoa ja tavoittelevat - ainakin jossain määrin - liikevoittoa voidaan lukea uuteen kolmanteen sektoriin. Ostopalveluista kilpailtaessa ne asettuvat samalle viivalle palveluja tuottavien yritysten kanssa. Uudelta kolmannelta sektorilta odotetaan taloudellista rationaalisuutta, tehokkuutta, ammattimaisuutta palveluja ostavan julkisen sektorin taholta. Uuden kolmannen sektorin toimijoille on tunnusomaista yritysmäisesti toimiva toimihenkilöstö, joka muodostuu palkatuista koulutetuista ammattilaisista. Uuden kolmannen sektorin toimijat voivat juridisesti olla perinteisiä yhdistyksiä tai säätiöitä, mutta myös sosiaalisia yrityksiä. Usein näiden hallinto jakautuu usean sektorin (yksityinen, julkinen, kolmas) alueelle.

2.3.3 Neljäs sektori

Harju (2003, 17; Harju 2004c, 105) esittää, että yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rinnalla on neljäs sektori, joka sisältää kotiin, perheeseen, sukuun, tuttavuteen ja naapuruu-teen perustuvan toiminnan. Tätä sektoria ei ole Suomessa eikä juurikaan muualla maailmassa noteerattu riittäväällä tavalla. Se unohdetaan kaikessa keskustelussa, tilastoinnissa ja kansantalouden laskelmissa. Neljäs sektori on kuitenkin merkittävä toiminnan areena Suomessa ja muissakin maissa vaikka se onkin aliarvostettu. Kehitysmaissa sen merkitys on jopa ratkaiseva monella tavalla. Sosiaalinen turva järjestyy kehitysmaissa usein perheen ja suvun kautta.

Neljännän sektorin tunnuspiirteitä ovat omavastuu, omaehtoisuus, oma-apu, läheisapu ja taloudellisten suoritusten niukkuus. Sektori eroaa muista sektoreista siinä, että sillä ei ole työsuhdetta ja työ on valtaosin ilmaista. Neljännän sektorin työpanos koutuu omaksi, oman perheen, suvun tai lähipiirin hyväksi. Kyseessä on täydellisesti epävirallinen talous ja se on virallisen vallan, talouden ja julkisen kontrollin ulkopuolella. Tästä syystä sektorilla pyörii harmaatalous. Neljännän sektorin toiminta ei ole millään tavalla mukana kansantalouden kokonaistaseessa. Neljäs sektori on kansalaissektorin tärkein kumppani, koska kansalaistoiminnan tekevät neljännän sektoriin kuuluvat ihmiset. (Harju 2003, 19-21.)

Sosiaalisesta mediasta on kehkeytynyt aktivistisen organisoitumisen ja toiminnan alusta. Suomessa ja sen kautta syntyy ideoita, viriää projekteja ja rakentuu verkostomaista järjestäytymistä, joka muodostaa uuden toimijakentän kaupunkien kehittämisessä. Tätä kansalaisyhteiskunnan uutta kerrostumaa on alettu kutsua neljänneksi sektoriksi erotuksena kiinteämmäksi järjestötoiminnaksi organisoituneesta kolmannelta sektorista. Neljättä sektoria luonnehtivat somen merkityksen lisäksi avoimuus, jakaminen, pop up -luonne, kekseliäisyys ja tee-se-itse-äsenne.

Suomessa on alettu ja ennen kaikkea uskallettu viimeaikoina puhua varovaisen myönteiseen sävyyn kolmannelta sektorista esimerkiksi hyvinvointipalvelujen tuottamisessa ja se onkin liitetty osaksi käynnissä olevaa sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistusta. Toisaalta kolmas sektori nähdään toimijana, joka tulee apuun auttamaan ja täydentämään taakkansa ja rahapulansa alle tukehtuvaa julkista sektoria. Hyvinvointialanyritykset nähdään välttämättömänä pahana ja ne vain tuottavat verovaroja ja palveluja rikkaille ihmisille. Yksityisen-, julkisen- ja kolmannen sektorin maailmat eivät juuri kohtaa. (Kaupunkien aika 2017.)

3 Hybridisaatio organisaatioissa

Tässä pääluvussa esitetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettisena viitekehysenä käytetään David Billisin (2010) kehittämää teoriaa hybridiorganisaatioista. Hybridisaation merkitystä kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnassa kuvataan Billisin (2010a,3) toimittamassa teoksessa - *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy*. Kehityssuunta, jossa organisaatio omaksuu toiminnassaan oman sektorin toimintatapojen lisäksi myös muiden sektoreiden toimintatapoja, kutsutaan hybridisaatioksi. Ominaista hybridiorganisaatiolle on se, että sen toiminnan piirteissä näkyy osia muiden sektoreiden toiminnasta, mutta organisaation juuret pysyvät kuitenkin vankasti omalla sektorillaan.

Billisin (2010) teos on kokoomateos. Opinnäytetyössä keskitytään Billisin artikkeleiden (2010a, 2010b) lisäksi Chris Cornforthin ja Roger Spearin (2010) artikkeliin.

3.1 Yhteiskunnan eri sektoreiden rakenteelliset piirteet eli elementit

Suomalainen yhteiskunta jakautuu neljään sektoriin, niin myös Billisin teoria hybridisaatiosta perustuu sektorijakoon, joka sisältää vain julkisen-, yksityisen- ja kolmannen sektorin.

Billis (2010b, 47-49) esittää, että yhteiskunnan eri sektoreilla olevilla organisaatioilla on yleisiä rakenteellisia piirteitä ja niitä hän nimittää elementeiksi. Tosin näiden luonne, logiikka sekä toimintaperiaate eroaa eri sektoreilla. Jokaisesta organisaatiosta voidaan tunnistaa

- hallinto (governance)
- omistajuus (ownership)
- toiminnan lähtökohta (operative priorities)
- henkilöresurssit (human resources)

- muut resurssit (other resources)

Elementtijaon perusteella jokaista organisaatiota ja sen sisältöä voidaan tarkastella näiden elementtien luonteen mukaan. Sisällön perusteella voidaan päätellä minkä sektorin pelisääntöjä organisaatio noudattaa toiminnassaan. Billis kutsuu näitä elementtien periaatteita sektoreiden pelisäännöiksi. Organisaatioiden toimintalogiikat toimivat pelisääntöjen mukaan, joten kaikille organisaatioille yhteiset, neutraalit elementit saavat sektoreittain omanlaisensa luonteen. Voidaankin todeta, että tarkastelemalla näitä elementtejä, organisaatiot pystytään asemoimaan sektoreittain toiminta-alueensa mukaan.

Henkilöstöresurssit, muut resurssit ja toiminnan lähtökohdat ovat elementeistä selkeimpiä. Hallinnon ja omistajuuden elementit ovat Billisin mukaan hankalimmat ymmärtää erityisesti kolmannella sektorilla toimivien organisaatioiden näkökulmasta. Henkilöresurssit ovat yksinkertaistettuna organisaation käytettävissä olevia ihmisiä ja heidät yleensä luokitellaan palkattuun henkilökuntaan tai vapaaehtoistoimijoihin. Elementti johon kuuluu muut resurssit sisältää pääsääntöisesti organisaation käytössä olevat muut resurssit, joihin Billis sisällyttää muun muassa taloudelliset resurssit. Organisaation ydintavoite eli minkä takia yhdistys on olemassa ja mitkä ovat sen toiminnantavoitteet, kuuluvat toiminnan lähtökohta elementtiin. (Billis 2010b, 47-55.)

Hallinnon elementillä määritetään miten organisaation hallinto on järjestetty eli miten sen organisaation johto ja hallinto on järjestetty (Billis 2010b, 51-53). Cornforth ja Spear (2010, 72) esittävät, että organisaation hallinnolla tarkoitetaan niitä rakenteita, systeemejä ja prosesseja joilla ohjataan organisaation vastuullista toimintaa. Tätä vastuuta yleensä kantaa organisaation hallitus.

Billis (2010b, 50-51) esittää, että omistajuus määräytyy organisaation päätöksen tekijöiden mukaan sekä millä tasolla heidän vastuu päätöksen teossa on. Yksityisellä ja julkisella sektorilla omistajuutta on kolmea eri tyyppiä: virallista (formal), aktiivista (active) ja pääomistajuutta (principal). Virallinen määräysvalta organisaatioissa kuuluu Billisin määritelmän mukaan ryhmälle ihmisiä, joilla on virallinen oikeus valita organisaatiolle muun muassa hallitus, poliittiset edustajat. Kasvava prosentti näistä henkilöistä on kuitenkin huomattavan passiivisia. Heillä ei ole joko kiinnostusta tai motivaatiota osallistua päätöksentekoon. Julkisen sektorin virallisia omistajia ovat kansalaiset. Heidän virallinen omistajuus näyttäytyy esimerkiksi vaaleissa äänestämisenä. Aktiiviset omistajat ovat vastakohta virallisille omistajille. Heille on tärkeää aktiivisesti edistää toiminnallaan organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. Billis esittää, että henkilö voi olla aktiivinen toimija vaikkakin vain vähäisellä panoksella. Passiivinen virallinen omistaja ei aktivoidu esimerkiksi vaaleissa mutta aktiivinen omistaja äänest-

tää. Pääomistajat omaavat suurimman vallan. Käytännössä heillä on valta alasajaa organisaatio ja siirtää se esimerkiksi toimimaan toiselle sektorille. Näin voi tapahtua esimerkiksi organisaation fuusioituessa. (Billis 2010b, 50-51.) Billisin esittämä omistajuuden jakautuminen kolmeen eri tyyppiin, auttaa ymmärtämään hänen teoriaansa.

3.1.1 Julkisen- ja yksityisen sektorin rakenteelliset piirteet eli elementit

Jokainen viidestä elementistä (Billis 2010b, 51), on tunnistettavissa julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Julkisen- ja yksityisen sektorin organisaatioissa löytyy selviä yhtäläisyyksiä elementtien suhteen vaikkakin organisaatiot toimivat eri sektoreilla.

Julkisen sektorin, valtion, omistavat sen kansalaiset. Sen toimintaa hallitsevat henkilöt, jotka on valittu valtion johtoon vaalien kautta. Henkilöresurssit muodostuvat palkatuista virkamiehistä, jotka työskentelevät valtion virastoissa. Julkinen sektori rahoitetaan verotuloilla. (Billis 2010b, 51.) Suomessa julkiseen sektoriin luetaan valtion lisäksi kunnat sekä muun muassa julkiset sosiaaliturvarahastot (esimerkiksi Kansaneläkelaitos), kuntayhtymät, liikelaitokset ja valtionyhtiöt.

Yksityinen sektorin omistaa periaatteessa siellä toimivien yritysten osakkeenomistajat. Yritysten hallinto muodostuu osakkeenomistajien omistusosuuksien mukaisesti. Yritysten henkilöresurssit muodostuvat palkatusta henkilökunnasta. Yritysten johtovastuu on pääsääntöisesti niiden hallituksen valitsemilla johtajilla. Yksityisen sektorin rahoitus muodostuu pääsääntöisesti myynnistä sekä palkkioista. (Billis 2010b, 51.)

3.1.2 Kolmannen sektorin rakenteelliset piirteet eli elementit

Billis (2010b, 53) esittää, että kolmas sektori mielletään parhaiten yhdistyksiin ja niiden toimintaan. Ihmiset yleensä perustavat yhdistyksiä omien tai muiden ihmisten ongelmien ratkaisua varten. Yhdistykset muodostuvat sen jäsenistä. Jäsenistöstä valitaan vaaleilla hallitus johtamaan yhdistystä. Yhdistyksen henkilöresurssit muodostuvat pääsääntöisesti vapaaehtoistoimijoista. Muut resurssit, kuten taloudelliset muodostuvat jäsenmaksuista, lahjoituksista sekä perinnöistä.

Kolmannen sektorin yhdistyksen toimintaa ohjaa tietty tavoite, syy olemassaoloon kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin. Tätä tavoitetta kutsutaan missioksi (Billis 2010b, 52-53). Harju

(2004c, 44) kuvaa missiota tahtotilaksi, joka antaa perustarkoituksen järjestön olemassaololle. Heikkala (2001, 34) esittää mission seuraavasti: se kertoo siitä, mitä järjestö tekee, kenelle, miten ja miksi.

Kolmanen sektorin yhdistysten todellinen omistajuus on yhdistyksen virallisilla, rekisteröidyillä jäsenillä ja toimeenpanovaltaa käyttää vaaleilla valittu hallitus sekä ylintä valtaa käyttää yhdistyksen jäsenkokous. Omistajuus yhdistyksessä on käsitteeltään hankala, koska yhdistys ei ole kaupallinen yritys ja näin kaupallisen määritelmän mukaan sillä ei ole omistajaa. Yhdistyksellä ei siis ole omistajaa, jolla on samaan aikaan johtovastuu sekä taloudellinen vastuu. Tämän vuoksi yhdistyksillä voisi olla kokoonpanoja joilla on yhdistyksen omistajan rooli ja että niillä pitäisi olla oikeus puuttua kiistanalaisiin tilanteisiin. Billis (2010b, 49-50.) Kuten julkisella- ja yksityisellä sektorilla, niin myös kolmannen sektorin yhdistyksillä on passiivisia omistajia eli nukkuvia jäseniä. Aktiivisen omistajuuden roolia ylläpitävät ne yhdistyksen jäsenet, jotka edistävät yhdistyksen toimintaa. Yhdistyksen pääomistajiksi voidaan luonnehtia henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet siihen ja vahvasti vaikuttaneet yhdistyksen toimintaan sekä olleet päättämässä sitä. Billis (2010b, 53-54.)

Cornforth ja Spear (2010, 79-80.) esittävät, että yhdistysten hallintoa vaikeuttaa yhdistyksessä toimivien henkilöiden roolit (yhdistyksen aktiiviset jäsenet, vapaaehtoistoimijat, palkattu henkilökunta), jotka usein sekoittuvat keskenään. Rajat hallinnon, johdon sekä operatiivisen toiminnan välillä hämärtyvät yhdistyksissä, joissa ei ole varsinaista toiminnanjohtajaa ja jolle yhdistyksen hallitus voi osoittaa työtehtäviä. Tällöin yhdistyksen hallituksen jäsenille kuuluu hallinto, johtaminen sekä operatiivisten tehtävien hoito. Ei ole sattumaa, että näissä yhdistyksissä hallitusta kutsutaan hallintokomiteaksi. Pienet yhdistykset, jotka työllistävät alle viisi henkilöä, kohtaavat kolmen tyyppisiä ongemia hallinnon suhteen, joita ei ole isoilla yhdistyksillä, joilla on enemmän palkattua henkilöstöä. Näitä ongelmia ovat:

- 1) Hallituksen jäsenten rekrytointin vaikeus sekä hallitusten jäsenten pysyvyys. Henkilöt jotka rekrytoivat hallituksen jäseniä, niin heiltä puuttuu asiaan liittyvää kokemusta sekä asiantuntemusta. Vaikeudet rekrytoida hallituksen jäseniä on kääntäen verrannollinen organisaation kokoon.
- 2) Hallituksen kyky suorittaa sille vaadittuja hallinnon toimia. Hallitus toimii vain silloin kun ongelmia ilmenee.
- 3) Vanhemman henkilökunnan on vaikeaa löytää aikaa tukemaan ja kehittämään hallituksen toimintaa organisaatiossaan.

Kolmannen sektorin yhdistyksen henkilöresurssit muodostuvat pääsääntöisesti yhdistyksen rekisteröidyistä jäsenistä, vapaaehtoistoimijoista sekä mahdollisesti palkatusta henkilökun-

nasta. Cornforth ja Spear (2010, 80) esittävät, että vaikka palkattu henkilökunta kuuluu yksityiselle- ja julkiselle sektorille, niin myös yhä useammin myös kolmannelle sektorille nykyisin palkataan henkilökuntaa ja yhtäläillä vapaaehtoistoimijoita on siirtynyt joidenkin julkisen sektorin toimijoiden toimintaan, kuten esimerkiksi sairaaloiden osastoille avuksi avustaviin tehtäviin. Yhdistysten motivaatio palkata henkilökuntaa tulee usein tarpeesta laajentaa toimintaa ja koordinoita erilaisia järjestettäviä aktiiviteettejä sekä tuomaan ammatillista osaamista.

Muihin resursseihin lukeutuva yhdistyksen talous, on saanut tulopuolelle perinteisten jäsenmaksujen ja lahjoitusten rinnalle myös aktiivista omarahoitustoimintaa. Viimeisten vuosikymmenten aikana myös kolmannen sektorin voittoatavoittelemattomat yhdistykset ovat alkaneet muun muassa myyntitoiminnalla rahoittamaan toimintaansa. Myös erilaiset kaupunkien, kuntien myöntämät toiminta-avustukset ovat tuoneet yhdistyksille taloudellisia resursseja. Perinteisten toiminta-avustusten rinnalle on tullut myös erilaiset vastikkeelliset sopimukset tuottaja-tilaajamallin mukaisesti. Tällöin yhdistys saa taloudellista resurssia jotain ennalta sovitua toimintaa vastaan. Kaupallinen myyntitoiminta voittoatavoittelemattomissa yhdistyksissä nostaa esille kysymyksiä esimerkiksi lainsäädäntöön liittyen eli milloin voittoatavoittelematon yhdistys luetaan elinkeinon harjoittajaksi ja toiminta siirtyy verolliseksi. (Cornforth ja Spear 2010, 80.)

3.2 Yhteenveto sektoreiden elementeistä ja niiden periaatteista

Aikaisemmin kuvattujen elementtien ja niihin liittyvää päätöksentekoa kuvataan taulukossa 2. Yksityisen-, julkisen- ja kolmannen sektorin asettaminen rinnakkain taulukkoon, havainnollistaa selkeästi eri sektoreiden ja niiden elementtien omistajuuden ja niitä koskevan päätöksen sekä elementtien periaatteet. (Billis 2010b, 55.) Myös Heikkala (2001, 47) kuvaa asiaa samankaltaisesti.

Elementit	Yksityisen sektorin periaatteet	Julkisen sektorin periaatteet	Kolmannen sektorin periaatteet
Omistajuus	Osakkeen omistajat	Kansalaiset	Yhdistyksen jäsenet
Hallinto	Omistususuuden koon mukaisesti	Julkiset vaalit	Yhdistyksen sisäiset vaali
Toiminnan lähtökohta	Markkinat ja yksilöllinen valinta	Julkiset palvelut ja yhteinen valinta	Yhdistyksen missioon sitoutuminen
Henkilöresurssit	Palkattu henkilöstö	Virkamiehet	Yhdistyksen jäsenet ja vapaaehtoiset

			sekä palkattu henkilöstö
Muut resurssit	Myyntituotot, palkkiot	Verot	Jäsenmaksut, lahjoitukset

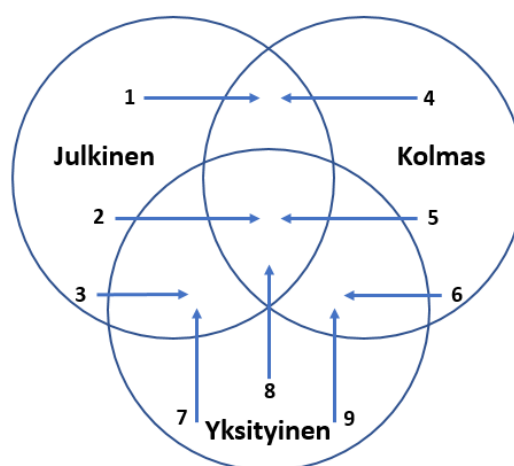
Taulukko 2: Yhteiskunnan sektoreiden elementit ja niiden periaatteet (Mukaillen Billis 2010b, 55)

3.3 Hybridisaatio ja hybridiorganisaatiot

Yhteiskunta muuttuu ja kehittyy jatkuvalla tahdilla. Myös sen eri sektoreilla on liikehdintää, jonka myötä sektorien rajat ovat alkaneet hämärtymään. Yhä enemmän eri sektoreiden toimijat ovat lähestyneet toisiaan tai osittain yhdistyneet tai aloittaneet uutta toimintaa yhdessä. Tätä eri sektoreilla toimivien organisaatioiden uudenlaista yhteistä toimintaa voidaan nimittää hybridisaatioksi. Niiden toiminnassa näyttäytyy myös muiden sektoreiden tunnusomaisia piirteitä. Billis (2010a, 3) esittää, että vaikkakin hybridiorganisaatio toimii useamman sektorin pelisääntöjen mukaan, niin sillä on juuret omalla sektorillaan. Hybridisaatioon liittyy sektorirajojen hämärtyminen ja eri sektoreiden toimintatapojen sekoittumista sekä toiminnan logiikoiden muuttumista. Vaikkakin hybridisaatiossa organisaation juuret pysyvät vahvasti omalla sektorillaan, niin sen joissakin peruselementeissä voi olla nähtävissä toiselle sektorille kuuluvia piirteitä. (Billis 2010b, 56.) Hybridisaatiossa eri sektoreiden organisaatioista muodostuneet hybridiorganisaatiot eivät muodosta omaa sektoria koska niiden toiminnassa ei ole muodostunut selkeitä hallinnon ja toiminnan periaatteita jotka eroaisivat muista sektoreista (Billis 2010b, 57). Hybridisaation omasta sektorista esitän ajatuksen kappaleessa 3.5

Billis (2010b, 57) esittää kuvassa 2, kuinka yhteiskunnan eri sektorit (yksityinen-, julkinen- ja kolmas sektori) ovat lähestyneet toisiaan ja muodostavat näille päällekkäisille alueille hybridivyöhykkeitä. Ne ovat alueita, joilla eri sektoreiden organisaatiot toimivat ja niiden toiminnassa näkyy muiden sektoreiden ominaispiirteitä. Näitä organisaatioita kutsutaan hybridiorganisaatioiksi. Kuvasta 2 on selkeästi nähtävissä, että omalla sektorilla toimivalla organisaatolla on juuret omalla sektorillaan mutta toiminnassa voi olla piirteitä myös muista sektoreista. Billis (2010b, 57-58) mukaan ympyrät jotka kuvastavat (kuva 2) yhteiskunnan eri sektoreita eivät kuvasta sektoreiden resurssikokoja, eikä niiden vaikutusta yhteiskuntaan, koska ne selvästikin vaihtelevat maittain. Kullakin sektorilla voidaan nähdä kolme hybridivyöhykettä.

Kolme sektoria ja niiden hybridivyöhykkeet



- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. Julkinen/kolmas | 4. Kolmas/Julkinen | 7. Yksityinen/Julkinen |
| 2. Julkinen/Yksityinen/Kolmas | 5. Kolmas/Julkinen/Yksityinen | 8. Yksityinen/Julkinen/Kolmas |
| 3. Julkinen/Yksityinen | 6. Kolmas/Yksityinen | 9. Yksityinen/Kolmas |

Kuva 2: Kolme sektoria ja niiden hybridivyöhykkeet (mukaillen Billis 2010b, 57)

3.4 Hybridisaation tasot kolmannella sektorilla

Billis (2010, 58-59) määrittää hybridisaation kehityksessä kaksi eri tasoa: pintapuolinen (shallow) ja juurtunut (entrenched) (suomennokset Saukkonen 2013, 27). Hybridisaatio kolmannella sektorilla ei ole uusi ilmiö. Useiden vuosien ajan on ollut yhdistyksiä, jotka ovat toiminnassaan siirtyneet hybridisaation vyöhykkeelle, mutta se ei ole kyseenalaistanut niiden kolmannen sektorin identiteettiä. Pintapuolinen hybriditeetti muodostuu yhdistykselle usein, silloin kun syntyy halu laajentaa toimintoja. Kolmannen sektorin yhdistyksissä hallituksen jäsenten liiketaloustausta saattaa rohkaista sitä siirtymään yhteistyöhön esimerkiksi terveystalveta tuottavan organisaation kanssa. Tätä saattaa ohjata myös julkiselta puolelta tulevat vastikkeelliset avustukset tai muut vastaavat taloudellista resurssia parantavat sopimukset. Pintapuolisella hybridisaatiolla voidaan ajatella tilannetta, jossa kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yhdistys palkaa ensimmäisen henkilön avustaviin tehtäviin säilyttäen voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen identiteetin. Palkattu henkilöstö ei sinänsä täytä hybridisaation tunnusmerkkejä mutta hybridisaation tunnusmerkit vahvistuvat, jos palkkakuluihin saadaan ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi kaupallisen toiminnan kautta. Myös Cornforth ja Spear (2010, 80) pitävät tätä hybridisaation vahvistumisen merkinä.

Juurtunut hybridisaatio voi ilmaantua kaikilla sektoreilla toimivien organisaatioiden hallinnossa sekä operatiivisen tason toiminnassa, vaikka sitä tietoisesti ei tavoiteltaisikaan. Kolmannen sektorin yhdistyksen hallinnon tasolla hallitus tai muu hallintoelin voi joutua tilanteeseen, jossa se on pakotettu tai paineen alla hyväksymään valtion tai yksityisen sektorin edustajien edustuksen hallintoonsa esimerkiksi rahoituksellisten kriteerien takia. Usein juurtunut hybridisaatio kolmannella sektorilla alkaa joko julkisen- tai yksityisen sektorin taloudellisten resurssien mukaan tulolla: avustukset, sopimukset ja myyntitoiminta. Nämä resurssit voivat lisääntyä tai vähentyä riippuen vallitsevista poliittisista tai markkinavoimista. Julkisen- ja yksityisen sektorin resurssien kanssa kolmannen sektorin yhdistyksen resurssit vahvistuvat, säilyttäen kuitenkin kolmannen sektorille tyypillisen hallinnollisen identiteetin. Operatiivisessa toiminnassa juurtunut hybridisaatio syntyy, kun palkatusta henkilöstöstä tulee operatiivisen tason työn suorittajia ja johdon rakenteeseen syntyy hierargisia tasoja. Tällöin yhdistykseen on syntynyt samankaltaiset rakenteelliset elementit, kuin mitä julkisen- ja yksityisen sektorin yrityksillä ja toimistoilla on. Pelisäännöt alkavat muuttumaan ja kolmannen sektorin toimintaperiaatteiden rinnalle nousee julkisen- ja yksityisen sektorin toiminallisia periaatteita. Palkattu henkilöstörakenne tuo organisaatioon uudenlaisen kielen sekä tavan toimia. Työntekijöiden toimeentulo on yhä enemmän riippuvainen yhdistyksestä. Tämän lisäksi tulevat muun muassa erilaiset työehtosopimukset, työnantajavelvoitteet, palkitsemisjärjestelmät, uralla etenemismahdollisuudet. Myös hallinnolliset vastuut lisääntyvät. Tällaisiin rakenteisiin vaikuttavat mitä suurimmassa määrin myös poliittiset- sekä markkinavoimat. Juurtuneella hybridisaatiolla voi olla myös muunlaisia seurauksia. Esiin nousee perustavaa laatua oleva kysymys: miksei vapaaehtoistoimijoille makseta kovauksia, vaikka heidän panoksensa yhdistyksen toiminnassa on merkittävä? Vaikka juurtunut hybridisaatio voi lisätä yhdistyksen mission ajalehtivuutta, niin se ei välttämättä tarkoita sitä, että niin käy. Kolmannen sektorin resurssien ollessa riittävät, voidaan juurtuneita hybridejä nähdä kolmannen sektorin sisällä. Vaikuttaakin kohtuulliselta olettaa, että vaikka palkattujen työntekijöiden tuomat rakenteet aiheuttavat kitkaa, niin tämän tyyppiset kolmannen sektorin yhdistykset pystyvät pitämään misson kirkkaana. Erittäin tärkeää on se, että palkatusta henkilöstöstä voi nousta myös aktiivisia omistajia (kts 3.1). (Billis 2010b, 59-61.)

Kolmannen sektorin yhdistykset ovat vuosien mittaan luonnollisesti ajautuneet vähitellen pin-tapuolisesta juurtuneeseen hybridisaatioon. Nykyisin hybridiorganisaatioita perustetaan suoraan ennakkoon säädetyinä eri organisaatioiden toimesta. Säädetyjä hybridiorganisaatioita syntyy hyvin erilaisista syistä eri sektoreille. Vaikkakin ne nähdään osana laajempaa verkostoitunutta yhteistyötä yli sektorirajojen, niin silti ne toimivat itsenäisesti ja niillä on laillinen rakenne. Erilaisten yhteenliittymien johdosta syntyneet hybridiorganisaatiot voivat olla ennalta sovittu määräaikaisiksi ja sen takia ne saattavat aiheuttaa ongelmia yhteenliittymän yksittäiselle organisaatiolle, joka toimii samalla sektorilla. (Billis 2010b, 61-62.)

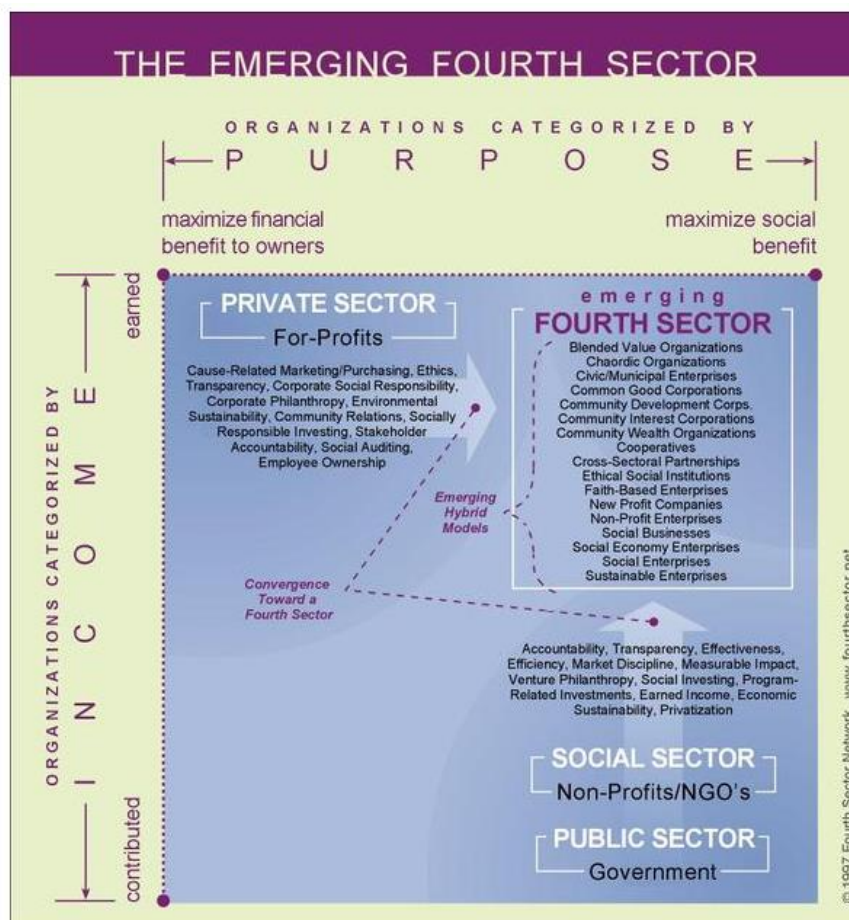
Nykyiset hybridiorganisaatiot ovat riippuvaisia palkatusta henkilöstöstä ja yhdistyksen rekisteröityjä jäseniä on sen perustoiminnassa vähenevässä määrin. Tämä on ongelmallista hybridiorganisaatioille, koska ne eivät täysin sovi kolmannen sektorin identiteettiin, joka perustuu pääsääntöisesti vapaaehtoisuuteen. Toisaalta palkatut henkilöt voivat olla aktiivisia jäseniä samalla tavalla kuin yhdistyksen aktiiviset rekisteröidyt jäsenet. He voivat olla sitoutuneita yhdistykseen muutenkin kuin palkkatyönsä kautta. He voivat osallistua hallitustyöskentelyyn, tehdä vapaaehtoistyötä sekä tarjota muita resursseja. Esimerkiksi sosiaalisissa yrityksissä työskentelevillä palkka ei ole ainoa kannustin vaan heillä on motiiveina myös organisaation päämäärän ja mission jakaminen. Palkatun henkilökunnan ollessa osa hallinnon prosessia, antaa se johdolle enemmän tietopohjaista tukea, kuin esimerkiksi henkilöstön satunnainen konsultointi. Aktiiviset jäsenet, palkattu henkilöstö, oman työroolinsa sekä sitoutumisensa takia pystyvät rakentavammin keskustelemaan organisaation asioista sekä samalla kehittämään sitä. Asetelma muodostaa hybriditeetin heidän työroolinsa ja aktiivisen jäsenyyden välille. Näitä aktiivisia jäseniä voidaan pitää osittain myös organisaation omistajina, jotka tekevät organisaation kannalta tärkeitä päätöksiä. (Billis 2010b, 62.)

3.5 Kohti hybridisektoria

Suomalainen neljännen sektorin käsite (kts. 2.3.3.) eroaa täysin siitä, mitä maailmalla neljännestä sektorista puhutaan. Neljäs sektori nähdään eräänlaisena hybridinä, joka muodostuu julkisen sektorin organisaatioiden ja kolmannen sektorin organisaatioiden parastetuista talouselämän yhteiskunnallisista toimintamalleista.

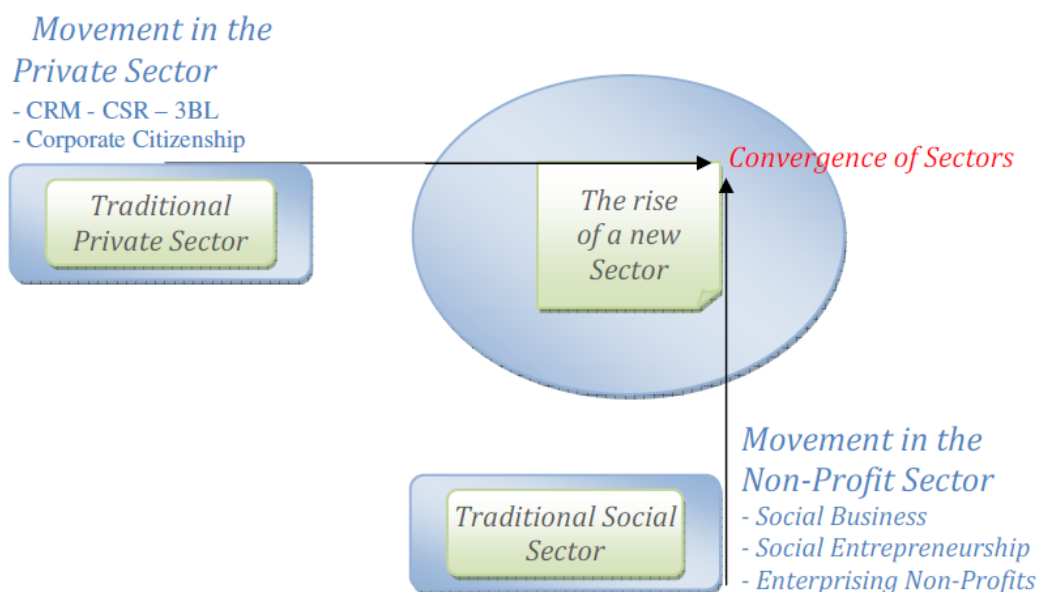
The Fourth Sector (2016) määrittelee neljännen sektorin siten, että se muodostuu organisaatioista, joilla on sosiaalisia investointeja ja niillä on korkea sosiaalinen pääoma sekä erityinen sosiaalinen, mutta myös taloudellinen tavoite. Heidän määritelmänsä mukaan neljäs sektori muodostuu näistä uusista talouselämän yhteiskunnallisista toimintamalleista. Neljäs sektori siis koostuu organisaatioista, joilla on yhteiskunnallinen tai sosiaalinen tarkoitus, jota tavoitellaan liiketoiminnan keinoin. Nämä organisaatiot ovat sekoittaneet liiketoimintamalleissaan ominaisuuksia kahdesta tai useammasta sektorista ja siksi niiden sijoittaminen jollekin tietylle, esimerkiksi kolmannelle sektorille on kiistanalaista. Sijoitteluongelman vuoksi neljättä sektoria

luonnehditaan näiden yhteiskunnallisten tavoitteiden ja liiketoimintamallien yhdistelmien sektoriksi. Tämä on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3: Muutoksen malli kohti neljättä sektoria. (The Fourth Sector 2016)

Friis (2009, 9-10) viittaa väitöskirjassaan Uffe Elbaek (2004) artikkeliin, joka määrittelee neljännen sektorin muodostuneen seurauksena ulkopuolisesta paineesta ja uusista vaatimuksista, jotka ovat kohdistuneet yksityiselle-, julkiselle- ja kolmannelle sektorille. Paine on aiheuttanut sen, että sektorin toimijat ovat alkaneet muuttumaan ja toimimaan uudella tavalla ja paremmin. Muutoksen seurauksena on syntynyt uusia organisaatioita, yrityksiä, jotka toimivat uudella ja innovatiivisella liiketoimintamallilla jossa samalla luodaan sosiaalista ja taloudellista arvoa. Tämä uusi toimintamalli yhdistää kolmen jo olemassa olevan sektorin osaamisen sekä samalla täyttää kansalaisten tarpeet yli sektorirajojen. Strom (2007) esittää, että neljännen sektorin organisaatiot jäävät perinteisten voittoa tavoittelevien yritysten ja hyväntekeväisyysorganisaatioiden väliin. Kuvassa 4 on havainnollistettu neljännen sektorin muodostumisen aiheuttava muutos.



Kuva 4: Sektoreiden läheneminen. (Friis 2007, 62)

Modernin yhteiskunnan ajoista lähtien on ollut esimerkkejä organisaatioista, jotka ovat saaneet tuottoa hyvinvointipalveluiden tuottamisesta. Suurimman eron nykyaikana aiheuttaa se, että on enemmän ihmisiä ja organisaatioita kuin koskaan jakamassa olemassa olevia hyvinvointimarkkinoita. Nyt on ollut oikea momentum sille, että ollaan pystytty ajattelemaan sitä, että liiketoiminnalla pystytään yhtä aikaa saavuttamaan sosiaalista sekä taloudellista arvoa. Näin on syntynyt hybridisektori - neljäs sektori. (Friis 2007, 62.)

Länsimaissa on suuria vaikeuksia pysyä mukana sosiaalsektorin muutoksesta aiheutuvaan muutokseen Escobar ja Gutiérrez (2011, 36). Julkisen sektorin voimattomuus esimerkiksi pakolaiskriisistä aiheutuvien ongelmien edessä, pakottaa etsimään uusia sosiaalisia innovaatioita, joita neljäs sektori, niin kuin se maailmalla ymmärretään, tarjoaa.

Nykypäivänä yhdeksästä neljään -töitä on yhä vähemmän ja toisaalta oppilaitoksista työelämään valmistuvat odottavat yhä harvemmin valmistuvansa suoraan johonkin työpaikkaan. Nuoret, uudet työtätekevät ihmiset odottavat työelämältä erilaisia asioita kuin ennen. Halutaan merkityksellisyyttä ja samalla omia arvoja vastaavaa työtä. Nuoret haluavat luoda itse oman työnsä. Näin on havaittu myös Evan Työelämän kulttuurivallankumous -tutkimuksessa (Haavisto, 2010). Nämä ovat tarpeita, jotka ovat omalta osaltaan tukemassa neljättä sektoria ja sen tarvetta.

4 Suomen Klubitalot ry ja sen jäsenklubitalot

Tässä pääluvussa kuvataan caseorganisaatio ja sen toiminta. Klubitalo on mielenterveyskuntoutujien ja palkatun henkilökunnan muodostama jäsenyhteisö. Se tarjoaa kuntoutujille heidän omista tarpeistaan lähtevää työpainotteista toimintaa ja vertaistukea. Toiminnan tavoitteena on parantaa kuntoutujien elämänlaatua, vähentää sairaalahoidon tarvetta ja tukea paluuta työelämään. (Hietala-Paalamaa, Hujanen, Härkäpää ja Reuter 2009, 6.)

4.1 Klubitalojen syntyhistoriaa

Hänninen (2016, 32) toimittamassaan julkaisussa esittää, että kansainvälinen klubitaloliike sai alkunsa New Yorkissa vuonna 1944 mielisairaalaan kotiutettujen potilaiden toimesta, jotka päättivät pitää yhteyttä toisiinsa. Ryhmä, joka kutsui itseään nimellä WANA (We Are Not Alone) pyrki välttämään mielenterveysongelmallisille tyypillistä eristäytymistä sekä yksinäisyyttä järjestämällä yhteisiä tapaamisia yleisillä paikoilla kuten kirjastoissa ja kahviloissa. Vuonna 1948 WANA-ryhmä sai rahoituksen, jolla se hankki itselleen virallisen kokoontumispaikan, ensimmäisen Fountain House Klubitalon keskeltä Manhattania. Rakennuksen pihalla oli suihkulähde (fountain), jostakoko toimintamalli sai nimensä. Kun taloon palkattiin myöhemmin henkilökuntaa, niin pidettiin tärkeänä, että jäsenet² valitsevat työntekijät ja jäsenten ja henkilökunnan välinen suhde haluttiin säilyttää tasavertaisena (Valkonen, Peltola & Härkäpää 2006, 9). Vuonna 1955 Fountain Housen johtajaksi palkattiin John Beard, joka uskoi, että jokaisella mielenterveyskuntoutujalla on oikeus mielekkääseen toimintaan ja työhön sekä kunnioitukseen ja itsekunnioitukseen. Beard uskoi myös, että mielenterveyskuntoutujat pystyvät kuntoutumaan takaisin yhteiskunnan jäseniksi ja palaamaan tuettuina takaisin työelämään. Beard kehitti Klubitalojen toimintamallin peruseriaatteet, joiden pohjalta klubitalomenetelmä on kehittynyt nykyiseksi kansainvälisten laatusuosituksen ohjaamaksi psykososiaalisen kuntoutumisen toimintamalliksi. Hänen ajatuksensa mielenterveyskuntoutujien oikeudesta mielekkääseen työhön, toimintaan, arvostukseen ja kunnioitukseen levisivät nopeasti. Fountain House Klubitaloja alkoi syntyä 1970-luvun lopusta lähtien eri puolille maailmaa. (Hänninen 2016, 32.)

Varsinainen innostuksen aalto käynnistyi Yhdysvalloissa vuodesta 1978 lähtien, jolloin kansallinen mielenterveysinstituutti myönsi Fountain Houselle monivuotisen avustuksen mallin levittämiseksi. Fountain House ja sen klubitalomalli sai tunnustusta toteuttaessaan kansallista klu-

² Klubitalon mielenterveyskuntoutujat ovat sen jäseniä.

bitaloverkoston laajentamisprojektia. Kymmenen vuoden aikana 220 Klubitaloa eri Yhdysvaltojen osavaltioissa aloitti toimintansa, ja klubitalomalli levisi myös Skandinaviaan ja muihin Länsi-Euroopan maihin sekä Japaniin, Etelä-Koreaan, Kaakkois-Aasiaan ja Australiaan. (Propst 2003, 31). New Yorkin alkuperäinen Fountain House huolehti Klubitalojen kansainvälisen kehityksen tukemisesta aina vuoteen 1994 saakka, jonka jälkeen Klubitalojen kansainvälinen kehittämiskeskus ICCD (International Centre for Clubhouse Development) on koordinoinut maailmanlaajuisesti Klubitalojen kehittämistä ja tutkimusta. Vuodesta 2013 alkaen järjestö tunnetaan nimellä Clubhouse International. Vuosittain klubitalotoimintaan osallistuu noin 100 000 henkilöä Clubhouse International järjestön 330 jäsenklubitalossa 35 maassa. (Hänninen 2016, 33.)

4.2 Klubitalot Euroopassa

Hännisen (2016, 33) mukaan, Euroopassa on lähes 90 klubitaloa, jotka toimivat 21 maassa. Ensimmäiset eurooppalaiset klubitalot perustettiin 1980-luvulla Tukholmaan, Müncheniin, Amsterdamiin ja Kööpenhaminaan sekä Iso-Britanniaan. Klubitaloverkosto laajeni kaikkiin Pohjoismaihin, Irlantiin ja itävaltaan 1990-luvulla. Itä-Euroopan maissa yritettiin aloittaa klubitalotoimintaa, mutta kestävän rahoituspuutteen puuttuessa muutamaa poikkeusta lukuunottamatta ne lopettivat toimintansa. Euroopan klubitaloista yli puolet ovat sijoittuneet 2000- ja 2010-luvuilla Pohjoismaihin. Hänninen jatkaa, että suhteessa Euroopan väkilukuun Suomen 25 klubitaloa tekevät Suomesta Euroopan johtavan klubitalomaan. Uusia klubitaloja on avattu vuosina 2011-2015 mm. Hollannissa, Romaniassa ja Suomessa

Euroopan klubitalotoiminnan kehitystä tukemaan perustettiin vuonna 2007 Euroopan Klubitalojen kehittämiskumppanuus (European Partnership for Clubhouse Development, EPCD), jonka tehtävä oli tukea Klubitalojen toimintamallin käyttöönottoa Euroopassa. Vuonna 2010 käynnistettiin EPCD-verkoston virallinen rekisteröinti Tanskan lakien mukaiseksi eurooppalaiseksi ei-voittoa-tuottavaksi järjestöksi. Virallinen rekisteröintipäätös saatiin kesällä 2011, jonka jälkeen EPCD järjestäytyi ja aloitti toimintansa. Clubhouse Internationalin esimerkkiä seuraten EPCD:n nimi muutettiin vuodesta 2013 alkaen Clubhouse Europe -järjestöksi. (Hänninen 2016, 33-34.)

4.3 Suomen Klubitalot ry

Törnblom ja Lepistö (2016, 39-41) artikkelin mukaan Suomen klubitalojen ensimmäinen verkostokokous pidettiin 12.4.1996 Karvetin Klubitalossa Naantalissa. Verkostotyön tarkoituksena

oli klubitalojen toiminta-periaatteiden vaaliminen, klubitalojen laatusuositusten eli standardien suomalaisen käännöksen sanamuodoista päättäminen, tiedottaminen, toimivien ja tulevaisuudessa perustettavien Klubitalojen tukeminen, suomalaisten klubitalojen toimintaedellytysten kehittäminen sekä kansainvälinen yhteistyö. Vuonna 1998 Naantalissa järjestettiin Suomessa ensi kertaa Euroopan Klubitalojen konferenssi, jolloin päätettiin perustaa Suomen Fountain House -Klubitalojen verkostoyhdistys. Kaikki tuolloin toiminnassa olleet kuusi klubitaloa (Näsinkulman Klubitalo, Karvetin-, Kyykerin-, Helsingin-, Karhulan- ja Äänekosken Klubitalo) liittyivät Suomen Fountain House -Klubitalojen verkostoyhdistykseen. Vuonna 2014 Suomen Fountain House -Klubitalojen verkostoyhdistys vaihtoi nimensä Suomen Klubitalot ry:ksi. Suomen Klubitalot ry:n jäsenenä voi toimia Klubitalon oikeustoimikelpoinen taustaorganisaatio. Käytännössä taustaorganisaatiota edustavat Suomen Klubitalot ry:n toiminnassa klubitalon jäsenet ja henkilökuntajäsenet. Päätökset yhdistyksessä tekee hallitus, jonka jäsenet valitaan vuosittain vuosikokouksessa. Vuosittain järjestetään Klubitalojen verkoston kevätseminaari, jonka järjestämisvastuu on joka vuosi eri Klubitalolla. Kolmipäiväisen kevätseminaarin tarkoituksena on käsitellä tärkeitä, ajankohtaisia aiheita, pitää työpajoja, järjestää luentoja, verkostoitua sekä kehittää uusia yhteistyön tekemisen muotoja. Suomen Klubitalot ry:n tehtävänä on

- Pitää yhteyttä suomalaisiin ja ulkomailla toimiviin klubitaloihin
- Tukee perustettavien ja uusien Klubitalojen laadunhallintaa
- Tiedottaa klubitalotoiminnasta ja sen vaikuttavuudesta yhteiskunnallisille päättäjille
- Toimii yhteistyössä muiden mielenterveystyötä tekevien tahojen kanssa
- Harjoittaa Fountain House -klubitalomalliin liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä
- Toimii yhteistyössä muiden maiden Klubitaloverkoston sekä Clubhouse International - ja Clubhouse Europe -järjestöjen kanssa.

Suomen Klubitalot ry:n tärkeänä tehtävänä on koordinoida Suomessa toimivien klubitalojen toimintaa sekä kehittää niiden toimintaa ja samalla olla klubitalojen tukena ja apuna.

4.4 Klubitalotoiminta Suomessa

Suomen ensimmäinen Klubitalo, Näsinkulman Klubitalo, perustettiin Tampereelle vuonna 1995. Seuraavana vuonna perustettiin Karvetin Klubitalo Naantaliin ja seuraavien kolmen vuoden kuluessa perustettiin Kyykerin, Helsingin, Karhulan ja Äänekosken Klubitalot. (Törnblom ja Lepistö 2016, 39.) Hänninen ja Törnblomin (2016, 5-6) mukaan toiminta laajeni siten, että vuoden 2000 alussa toimi jo 10 Klubitaloa. Vuonna 2005 oli toiminnassa yhteensä 18 Klubitaloa ja niiden jäsenmäärä oli noussut lähes 3000 jäseneen. Klubitalohistorian 20-vuotisjuhlavuotena 2015 Klubitalojen verkossa oli 25 Klubitaloa, joiden kokonaisjäsenmäärä oli jo runsaat

6000 jäsentä. Heistä lähes 3000 osallistuivat vähintään kerran kuukaudessa Klubitalojen toimintoihin. Suomessa olevat 25 klubitaloa sijoittuvat kartalle kuvassa 5 esitetyn mukaisesti. Klubitalot sijaitsevat Etelä-Suomi painotteisesti - pohjoisin on Rovaniemellä.

KLUBITALOT KARTALLA



Kuva 5: Suomessa sijaitsevat klubitalot (Hänninen 2009, 19)

Hietala-Paalasman ym. (2009, 27) Mukaan klubitalomalliin sisältyy periaate, että klubitalolla on itsenäinen hallitus tai johtokunta. Jos klubitalo on tukijärjestön alainen, tulisi sillä olla erillinen asiantuntijoista koostuva neuvottelukunta. Suomalaiset klubitalot ja niiden taustajärjestöt ovat luonteeltaan yleensä yksityisiä yleishyödyllisiä sosiaali- ja terveysalalla toimivia yhdistyksiä, jotka tarjoavat kolmannen sektorin avoimenterveyspalveluja. Taustaorganisaation tehtävänä on pääasiassa toimintaedellytysten luominen eli toiminnan rahoituksen järjestäminen sekä jokapäiväisen toiminnan tukeminen, mm. työntekijöiden jaksamisen kannustaminen.

Klubitaloilla on omat toimitilat. Ne ovat erillään mielenterveyskeskuksista ja laitoksista, eikä niiden tiloja käytetä muuhun toimintaan. Klubitalojen tilat on suunniteltu niin, että ne mahdollistavat työpainotteisen päivän ja ovat samalla viihtyisät ja kooltaan tarkoituksenmukaiset

sekä viestittävät arvostusta ja kunnioitusta. Jäsenet ja henkilökunta pääsevät kaikkiin Klubitalon tiloihin. Pelkästään henkilökunnalle tai pelkästään jäsenille tarkoitettuja tiloja ei ole. Klubitalo sijaitsee alueella, jonne pääsee paikallisliikenteen kulkuneuvoilla niin, että sekä toimintaan osallistuminen että siirtymätyössä käyminen on mahdollista. Klubitalo tarjoaa tai järjestää toimivia vaihtoehtoja silloin, kun julkiset kulkuyhteydet ovat puutteelliset. (Rantanen 2016, 52.)

4.4.1 Klubitalojen jäsenet

Propst (2003, 31) mukaan klubitalon jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Jäsenyys on aikarajoitteeton niin, että pitkänkin poissaolon jälkeen jäsenellä on oikeus palata yhteisöön. Jäsenet valitsevat itse kuinka he hyödyntävät klubitaloa, mihin toimintaan he osallistuvat, kuinka kauan ja keiden työntekijöiden kanssa. Toimintaa koskevat päätökset pyritään tekemään yhteisymmärryksessä jäsenten ja henkilökunnan kesken.

Klubitalon jäseneksi voi liittyä anomalla jäsenyyttä usein tietyn tutustumis- tai perehdytysajan jälkeen. Vaikka jäsenyys on standardien mukaan elinikäinen ja aikarajoitteeton, voidaan jäsen erottaa pysyvästi tai väliaikaisesti väkivaltaisen käyttäytymisen tai päihteiden väärinkäytön takia. Jäsenyyden rajaamisessa esiintyi sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Klubin jäseneksi pääsee standardien³ mukaan kuka tahansa, jolla on tai on ollut mielisairaus, ellei hän sillä hetkellä merkittävästi uhkaa klubitaloyhteisön yleistä turvallisuutta. (Hietala-Paalasmaa ym. 2009, 37.)

4.4.2 Klubitalojen toiminta

Klubitalon jäsenet ja henkilökunta tarjoavat yhteiskunnallisia tukipalveluja. Yhteiskunnalliset tukipalvelut on sijoitettu Klubitalon työyksiköihin. Niihin kuuluu oikeuksiin ja etuuksiin liittyvä apu, asuminen ja terveiden elämäntapojen edistäminen sekä tarvittaessa apu laadukkaiden terveydenhoidon, mielenterveyden, lääkinnän ja päihdehuollon palvelujen hankkimiseksi jäse-

³ Klubitalojen kuntoutusmalli määrittellään klubitalotoiminnan kansainvälisissä laatusuosituksissa. Laatusuositukset ovat keskeisessä asemassa klubitaloyhteisössä autettaessa ihmisiä tulemaan toimeen ilman sairaalahoitoa ja samalla saavuttamaan sosiaalisia, taloudellisia, koulutuksellisia ja ammatillisia tavoitteita. Laatusuositukset toimivat jäsenten perusoikeuksien määrittelynä ja eettisenä ohjesääntönä henkilökunnalle, hallitukselle ja hallintoon osallistuville henkilöille. Laatusuositukset edellyttävät Klubitalon toimivan paikkana, joka kunnioittaa jäseniään ja antaa heille mahdollisuuksia. (Lahden klubitalo 2016)

nelle. (Rantanen 2016, 52.) Klubitaloyhteisön hyväksi tehtävä työ muodostaa klubitalojen toiminnan ytimen. Työpainotteinen päivä valmentaa klubitalon jäseniä työelämään, ja sen katsotaan olevan kuntouttavaa toimintaa. Paitsi että työ ymmärretään keinoksi integroitua suomalaiseen yhteiskuntaan, sen avulla pyritään myös vahvistamaan jäsenten itsetuntoa, edistämään kuntoutusprosessia ja sosiaalisia kykyjä. Työskentely mielletään ensisijaisesti kuntoutukseksi. Klubitalotyön vapaaehtoistyön luonteisuus ja palkattomuus ovat ajoittain herättäneet keskustelua etenkin paikkakunnilla, joilla mielenterveyskuntoutujille on tarjolla myös palkallista työtoimintaa. Jokaisella klubitalolla on keittiö- tai ravintolayksikkö ja toimisto- tai hallintoyksikkö. Toimisto- tai hallintoyksikön tehtäviin kuuluu esimerkiksi kokousmuistioiden ja pöytäkirjojen puhtaaksikirjoitus, sähköposti, laskutus, yhteydenpito poissaoleviin jäseniin, siivous, kukkien hoito ja sisäinen tiedotus. (Hietala-Paalasmaa ym. 2009, 48-51). Työpainotteisen toiminnan lisäksi klubitalot järjestävät jäsenilleen myös virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa iltaisin ja viikonloppuisin. Klubitalolla on jäsenten ja henkilökunnan kesken avoimia keskustelutilaisuuksia, jotka tekevät mahdolliseksi jäsenten ja henkilökunnan aktiivisen osallistumisen päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat hallintoa, toimintaperiaatteista sopimista sekä Klubitalon tulevaisuuden suuntalinjoja ja kehittämistä. (Rantanen 2016, 52-53.)

4.5 Klubitalojen rakenteelliset piirteet eli elementit

Billis (2010b, 47-49) esittää, että yhteiskunnan eri sektoreilla olevilla organisaatioilla on yleisiä rakenteellisia piirteitä ja niitä hän nimittää elementeiksi. Suomen Klubitalot ry:n verkostoon kuuluvilla jäsenklubitalojen taustaorganisaatioilla on tunnistettavissa Billisin (2010b) kuvaama elementtirakenne, jossa on

- hallinto (governance)
- omistajuus (ownership)
- toiminnan lähtökohta (operative priorities)
- henkilöresurssit (human resources)
- muut resurssit (other resources).

Elementtirakenteen kuvaamista varten olen saanut Suomen Klubitalot ry:ltä 15.1.2017 tutkimusluvan heidän 2015 tietoja koskevaan tietokantaan, jonne Suomessa toimivat 25 klubitaloa ovat koostetusti kirjanneet tärkeimmät klubitalojen toiminnasta kertovat avaintiedot. Näiden tietojen lisäksi tein kaikille klubitaloille pienen kyselyn, jossa kartoitin lisää elementtirakennetta tukevaa tietoutta (kts liite 1). Kysely lähti kaikille vuonna 2015 toimineille klubitaloille ja kyselyyn vastasi 14 klubitaloa.

4.5.1 Klubitalojen hallinto

Klubitalojen hallinto on määritelty toimintaa ohjaavissa standardeissa. Klubitalolla on itsenäinen hallitus tai jos se on liittynään taustaorganisaatioon, sillä on erillinen neuvoa-antava hallitus. Hallituksen kokoonpano muodostuu henkilöistä, jotka ovat sellaisessa yhteiskunnallisessa erityisasemassa, että he voivat tarjota klubitalolle taloudellista, oikeudellista, ainsäädännöllistä, potilasjärjestöihin liittyvää ja yhteiskunnallista tukea sekä edunvalvontaa. (Pöyhönen 2003, 20.) Suomalaiset klubitalot ja niiden taustajärjestöt ovat luonteeltaan yleensä yksityisiä yleishyödyllisiä sosiaali- ja terveysalalla toimivia yhdistyksiä, jotka tarjoavat kolmannen sektorin avomielenterveyspalveluja (Hietala-Paalasmaa ym. 2009, 27). Taulukossa 3 on esitetty klubitalojen taustayhteisöt vuoden 2015 tietojen pohjalta. Yhtä lukuunottamatta kaikki taustayhteisöt ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. ESKOT ry:llä on neljä klubitaloa hallinnoitavanaan ja Nuorten ystävät ry:llä on hallinnoitavanaan kolme klubitaloa.

Klubitalon nimi	Taustayhteisö
Espoon Klubitalo	Espoon Diakoniasäätiö
Haminan Klubitalo	Kaakkois-Suomen Sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry
Helsingin Klubitalo	ESKOT ry
Hämeen Klubitalo	Hämi ry
Imatran Klubitalo	ESKOT ry
Itä-Helsingin Klubitalo	ESKOT ry
Kajaanin Klubitalo	Nuorten ystävät ry
Karhulan Klubitalo	Kaakkois-Suomen Sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry
Karvetin Klubitalo	Raisio- Naantali Fountain House yhdistys ry
Keski-Uudenmaan Klubitalo	Keski-Uudenmaan Klubitalot ry
Klubbhuset Pelaren, Åland	Ålands Fountainhouse r.f
Klubitalo Fontana	Länsi-Uudenmaan Fountain House ry
Klubitalo Heikintalo	Heikintalo – Lappeenrannan Klubitalo ry
Klubitalo Pönnkä, Oulu	Nuorten ystävät ry
Kuopion Klubitalo	Turvalinkki ry
Lahden Klubitalo	Päijät-Hämeen Klubitalot ry
Linnaklubi	Kotilo ry
Lohjan Klubitalo	Hiiden Alueen Klubitalot ry
Näsinkulman Klubitalo	Sopimusvuori ry
Porin Klubitalo Sarastus	Tukiranka ry
Porvoon Klubitalo	Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry
Rovaniemen Klubitalo	Nuorten ystävät ry
Salon Klubitalo	Salon Klubitalot ry
Suvmäen Klubitalo	Psykiatrisen kuntoutuksen tuki ry
Tikkurilan Klubitalo	ESKOT ry

Taulukko 3: Klubitalot ja niiden taustayhteisöt

Kyselyyn vastanneiden klubitalojen hallitusten kokoonpanot ovat esitettyinä taulukossa 4. Hallitusten kokoonpanoista voidaan nähdä selviä piirteitä, jotka ovat hybridisaatiolle tunnusomaisia. Vaikkakin klubitalojen taustayhteisöt edustavat kolmatta sektoria, niin niiden hallituksissa yhteiskunnan sektorirajat hämärtyvät. Hallitusten kokoonpanoissa on edustajia kaikilta eri sektoreilta. Vastanneista neljällä klubitalolla on ollut 2015 neuvoo-antava hallitus ja yhdellä ei varsinaista hallitusta ollut ollenkaan. Muilla klubitaloilla hallitus oli itsenäinen.

Klubitalon nimi	Hallituksen kokoonpano
Haminan Klubitalo	6 hallituksen jäsentä: sos.ja terv. alalla työskenteleviä, joista yksi on klubitalon jäsen.
Helsingin Klubitalo	10 hallituksen jäsentä: Mehiläinen Oy 1 henkilö, Kuurojen palvelusäätiö 1 henkilö, Metropolia AMK 1 henkilö, Hgin srky 1 henkilö, Vantaan srky 1 henkilö, sosiaali- ja mielenterveyspolitiikan asiantuntija 1 henkilö, Itä-Hgin klubitalon jäsen, Hgin Klubitalo jäsen, Hgin Klubitalo 1 henkilöstön edustaja, Tikkurilan Klubitalo 1 henkilöstön edustaja.
Kajaanin Klubitalo	11 neuvoo-antavan hallituksen jäsentä: Kajaanin kaupunki 1 henkilö, Kainuun SOTE kuntayhtymä 3 henkilöä, Nuorten Ystävät/ Klubitalo Tönnäri 7 henkilöä joista 4 klubitalon jäseniä
Karhulan Klubitalo	6 hallituksen jäsentä: sos.ja terv. alalla työskenteleviä, joista yksi on klubitalon jäsen.
Karvetin Klubitalo	7 hallituksen jäsentä: Sosiaalipalvelusäätiö Raina 1 henkilö, MTKL 1 henkilö, Omaiset Mielenterveyden tukena Lounais-Suomen yhdistys 1 henkilö, Naantalin ja Raision kaupungit 1 henkilö, Naantalin ja Raision seurakunnat 1 henkilö, Kunnon elämä Turun aluekeskus 1 henkilö, 1 klubitalon jäsen

Keski-Uudenmaan Klubitalo	10 varsinaista hallituksen jäsentä: Järvenpään kaupunki 2 jäsentä, Keravan kaupunki 1 jäsen, Tuusulan kunta 1 jäsen, Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry 1 jäsen, Tuusulan Mielenterveysyhdistys Tuumi ry 1 jäsen, Keski-Uudenmaan mielenterveysseura ry 1 jäsen, Mielenterveysomaisten liitto FinFami 1 jäsen ja 2 klubitalon jäsentä. Lisäksi mukana 2 henkilökunnan jäsentä sekä hallituksen sihteeri
Klubbhuset Pelaren, Åland	10 hallituksen jäsentä: 1 maakuntapolitiikko, maakuntapäivät 1 jäsen, psykiatrinen klinikka 1 jäsen, Ålands yrksegymnasium 1 jäsen, TE-toimisto 1 jäsen, Optinova Holding Ab 1 jäsen, Maarianhaminan kaupunki 1 jäsen, 1 omaisten edustaja, klubitalon johtaja, 2 klubitalon jäsentä, yksi henkilökuntaedustaja ilman äänioikeutta
Klubitalo Pönnkä, Oulu	7 neuvoa-antavan hallituksen jäsentä: Oulun kaupunki 2 edustajaa, Oulun seudun TE-toimisto 2 edustajaa, Nuorten Ystävät ry / Klubitalo 5 jäsentä joista 2 klubitalon jäsentä
Kuopion Klubitalo	Hallituksessa ? Jäsentä: Erikoissairaanhoido, yksityinen- ja julkinen sektori.
Lahden Klubitalo	9 hallituksen jäsentä: P-H:n sairaanhoitopiiri 1 jäsen, Lahden kaupunki 1 jäsen, 2 kaupunginvaltuutettua, 4 yksityisen sektorin edustajaa, Klubitalon jäsen
Linnaklubi	6 hallituksen jäsentä: sairaanhoitopiiri 2 jäsentä, Savonlinnan kaupunki 1 jäsen, Kotilo ry:n 1 jäsen, klubitalo 1 jäsen, 1 klubitalon jäsenedustaja
Lohjan Klubitalo	9 hallituksen jäsentä: 4 klubitalon jäsentä, 2 mielenterveysalan ammattilaista, 2 poliitikoita, 1 maallikko

Porvoon Klubitalo	10 neuvoa-antavan hallituksen jäsentä: ELY- keskus 1 jäsen, siviilipalveluskeskus 1 jäsen, 1 ex- kunnallispoliitikko, Edupoli 1 jäsen, Porvoon suomalainen seurakunta 1 jäsen, Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistys 1 jäsen, Porvoon kaupunki 1 jäsen, Kehitysyhtiö Posintra 1 jäsen, Porvoon Klubitalo 1 jäsen, Porvoon Klubitalon jäsen
Rovaniemen Klubitalo	10 neuvoa-antavan hallituksen jäsentä: Rovaniemen kaupunki 2 jäsentä, Eduro –säätio 1 jäsen, LSHP/psykiatrian klinikka 1 jäsen, Mielenterveyden keskusliitto 1 jäsen, Nuorten Ystävät/Klubitalo Roihula 5 jäsentä joista 2 on klubitalon jäsentä
Salon Klubitalo	Klubitalolla ei hallitusta. Hallinnon tukena kevyt hallinnon tiimi. Salon mielenterveysseura ry:n hallitus vastasi klubitalon hallinnosta
Suvmäen Klubitalo	6 hallituksen jäsentä + 6 varajäsentä - edustettuina: Keski-Suomen yhteisöjen tuki ry, Jyväskylän Setlementti, Jyväskylän kaupunki/sote-palvelut, Mielenterveysomaisten keskusliitto, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri , Jyväskylän ammattikorkeakoulu, klubitalon jäseniä, yksityisen sektorin edustaja

Taulukko 4: Kyselyyn vastanneiden klubitalojen hallitusten kokoonpano

4.5.2 Klubitalojen omistajuus

Klubitalojen omistajuus eroaa Billisin (2010b, 55) esittämästä siten, että klubitaloilla ei ole ollenkaan tai on hyvin vähän henkilöjäseniä, jotka maksaisivat jäsenmaksuja klubitaloa ylläpitävälle taustaorganisaatiolle. Klubitalojen omistajuus muodostuu niiden taustaorganisaatioiden perustajista, jotka ovat esitetty taulukossa 5. Pääsääntöisesti taustaorganisaatiota on ollut perustamassa kolmannen sektorin organisaatiot, julkisen sektorin toimijat kuten esimerkiksi kunnat. Lisäksi on myös yksityisen sektorin toimijoita sekä yksityisiä henkilöitä. Omistajuuskysymys kolmannella sektorilla on vielä jokseenkin uusi käsite ja siksi se myös näkyy kyselyn vastauksissa.

Klubitalon nimi	Taustayhteisön perustajat
Haminan Klubitalo	Yksityiset mielenterveysalalla toimineet henkilöt
Helsingin Klubitalo	7 yksityishenkilöä
Kajaanin Klubitalo	Georg Waenerberg vuonna 1907
Karhulan Klubitalo	Yksityiset mielenterveysalalla toimineet henkilöt
Karvetin Klubitalo	Sosiaalipalvelusäätiö Raina, MTKL, Omaiset Mielenterveyden tukena Lounais-Suomen yhdistys, Naantalin ja Raision kaupungit, Naantalin ja Raision seurakunnat sekä Kunnon elämä Turun aluekeskus
Keski-Uudenmaan Klubitalo	Keskisen-Uudenmaan kumppanuusyhdistys, Keski-Uudenmaan Mielenterveysseura ry, Järvenpään, Keravan ja Tuusulan kunnat
Klubbhuset Pelaren, Åland	Ålands Fountainhouse rf
Klubitalo Pönnkä, Oulu	Georg Waenerberg
Kuopion Klubitalo	Turvalinkki ry
Lahden Klubitalo	Omaiset mielenterveystyön tukena Päijät-Hämeen yhdistys ry
Linnaklubi	Kaksi yksityishenkilöä
Lohjan Klubitalo	Lohjan seudun mielenterveysseura ry
Porvoon Klubitalo	Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry
Rovaniemen Klubitalo	Georg Waenerberg
Salon Klubitalo	Salon mielenterveysseura ry
Suvmäen Klubitalo	Jyväskylän kaupunki/sosiaalityö ja psykiatria

Taulukko 5: Klubitalojen perustajayhteisöt

4.5.3 Toiminnan lähtökohta

Billisin (2010b) esittämässä rakenteellisessa elenmenttijaossa toiminnan lähtökohdat ovat heilpommin käsitettäviä elementtejä. Kyselyyn vastanneiden klubitalojen toiminnan lähtökohdat on esitetty taulukossa 6. Lähes kaikkiin mielenterveysongelmiin liittyy sosiaalisen vuorovaikutuksen, sosiaalisten roolien ja toiminta- ja työkyvyn rajoittumista, jotka voivat lisätä sosiaalisen syrjäytymisen uhkaa (Valkonen ym. 2006, 5). Tavoitteellinen toiminta on mielenterveyskuntoutujien hyvinvoinnin kannalta keskeisimpiä tekijöitä. Se luo pohjaa itsetunnolle ja itsearvostukselle ja antaa mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen, uusien asioiden oppimiseen ja kykyjen ja taitojen kehittymiseen. (Pöyhönen 2003, 11.) Kyselyyn vastanneiden klubitalojen toiminnan lähtökohdat korostavat mielenterveyskuntoutujien vertaistukea, sosiaalista kuntoutusta, selviytymistä arjessa sekä yhteiskunnallisen aseman parantamista.

Klubitalon nimi	Toiminnan lähtökohdat
Haminan Klubitalo	Jäsenten etuja ajava, hyvinvointilähtöinen toiminta, nykyään toipumisorientaatioon perustuva toiminta
Helsingin Klubitalo	Edistää mielenterveyskuntoutujien asemaa, oikeuksia, osallisuutta ja toimintamahdollisuuksia sekä työllistymisen yleisiä edellytyksiä yhteiskunnassa. Arvostettuja yhteisöllisyyden rakentajia sekä ennakkoluulottomia mielekkään arjen, opintomahdollisuuksien ja työelämäosallisuuden kehittäjiä.
Kajaanin Klubitalo	Tarjota klubitalon jäsenille vertaistukea ja mielekästä tekemistä arkeen. Tukea jäsenten osallisuutta ja tasa-arvoa kaikessa klubitalon toiminnassa. Parantaa jäsenten työelämä- ja opiskeluvälmiuksia. Tukea jäsenten työllistymistä ja opiskelua tuetun työllistymisen menetelmällä
Karhulan Klubitalo	Jäsenten etuja ajava, hyvinvointilähtöinen toiminta, nykyään toipumisorientaatioon perustuva toiminta
Karvetin Klubitalo	Karvetin klubitalon toiminnan ylläpitäminen
Keski-Uudenmaan Klubitalo	Mielenterveyskuntoutujien jäsentalo, joka tarjoaa Keski-Uudenmaan alueen mielenterveyskuntoutujille sosiaalisesti kuntouttavaa jäsenlähtöistä ja vertaistukeen pohjautuvaa työpainotteista kuntoutumista
Klubbhuset Pelaren, Åland	Kaikilla ihmisillä joilla on mielisairaus pitäisi olla mahdollisuus saavuttaa täydellinen potentiaalinsa ja saada kunnioitusta työtovereilta, naapureilta ja ystäviltä. Psykiatristen palveluiden piirissä olevien ja syrjäytyneiden pitää tuntea olevansa haluttuja sekä tarpeellisia. Klubitalo Peelaressa käyviä ihmisiä tulee kunnioittaa samalla tavalla kuin muitakin yhteiskunnan jäseniä. Peelare edistää jäseniensä työllisyyttä sekä pyrkii saamaan aikaan muutosta yhteiskunnassa mielenterveyskuntoutujien sekä kehitysvammaisten aseman edistämiseksi. Kaikessa toiminnassa klubitalon jäsen on aina toiminnan keskellä
Klubitalo Pönnkä, Oulu	Tarjota klubitalon jäsenille vertaistukea ja mielekästä tekemistä arkeen. Tukea jäsenten osallisuutta ja tasa-arvoa kaikessa klubitalon toiminnassa. Parantaa jäsenten työ-

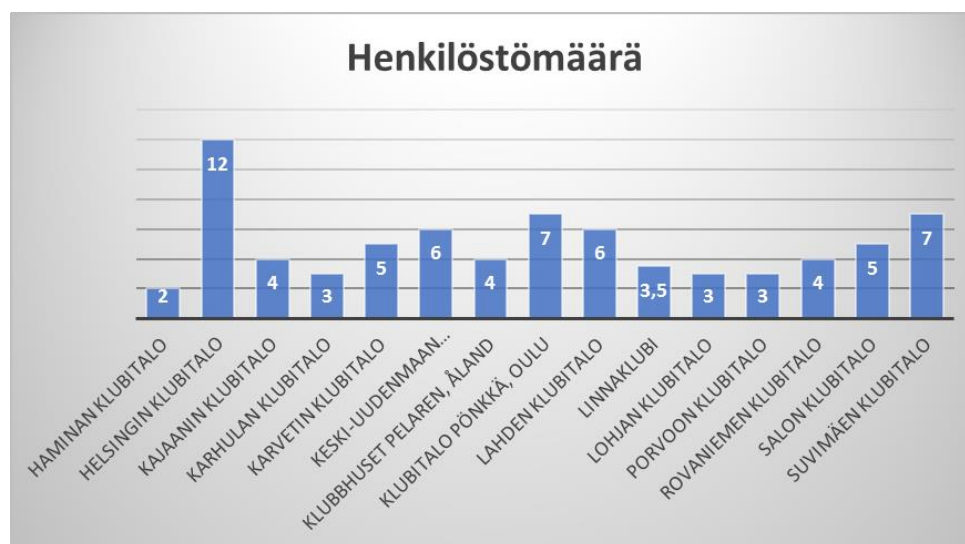
	elämä- ja opiskeluvalmiuksia. Tukea jäsenten työllistymistä ja opiskelua tuetun työllistymisen menetelmällä
Kuopion Klubitalo	Tukea mielenterveys- ja päihdekuntoutujien selviytymistä arjessa ja parantaa heidän yhteiskunnallista asemaa.
Lahden Klubitalo	Toiminnan lähtökohta on Lahden Klubitalon toiminnan pyörittäminen.
Linnaklubi	Kotilo ry:n toiminnan lähtökohta: Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen ja kuntouttavan päivätoiminnan järjestäminen.
Lohjan Klubitalo	Tavoitteena on tarjota Fountain House -malliin perustuvaa vertaistoimintaa aikuisille mielenterveyspotilaille Lohjan seudulla.
Porvoon Klubitalo	Klubitalotoiminnan tavoitteena on tukea jäsenten vahvuuksia ja sosiaalisia suhteita. Klubitalo toiminta vähentää mielenterveyskuntoutujien leimaantumista sekä sairaalahoidon määrää lisäämällä heidän osallisuuttaan yhteiskunnassa tarjoamalla mahdollisuuksia oppia uutta sekä päästä osalliseksi työ- ja opiskelu-elämään.
Rovaniemen Klubitalo	Tarjota klubitalon jäsenille vertaistukea ja mielekästä tekemistä arkeen. Tukea jäsenten osallisuutta ja tasa-arvoa kaikessa klubitalon toiminnassa. Parantaa jäsenten työelämä- ja opiskeluvalmiuksia. Tukea jäsenten työllistymistä ja opiskelua tuetun työllistymisen menetelmällä
Salon Klubitalo	Ylläpitää FH-mallin mukaista klubitaloa edistääkseen mt-kuntoutujien asemaa, toimintamahdollisuuksia sekä työllistymistä alueellaan yhteistyössä muiden toimijoiden ja klubitaloverkoston kanssa.
Suvmäen klubitalo	Yhdistys tukee ja kehittää sosiaalipsykiatrista kuntoutustyötä Jyvässeudulla. Yhdistyksen toiminta täydentää julkisia mielenterveyspalveluja silloin kun tarvitaan asiakaslähtöisiä, kokeilevia ja organisaatioiden rajojen yli toimivia, kokonaisvaltaista kuntoutumista tukevia ratkaisuja. Yhdistyksen tavoitteena on turvata yhteistyössä muiden mielenterveystyötä tekevien ja tukevien tahojen kanssa mielenterveyskuntoutujille oikeus mielekkääseen arkeen.

Taulukko 6: Klubitalojen toiminnan lähtökohdat

4.5.4 Henkilöresurssit

Hietala-Paalamaa ym. (2009, 42-43) tutkimuksessaan esittävät, että klubitalon henkilökunnan työ poikkeaa useimpien muiden mielenterveyssektorilla työskentelevien työnkuvasta. Klubitalon jäsenet ja ohjaajat työskentelevät yhdessä, kokoukset ovat avoimia kaikille, eikä henkilökunnalla ole standardien mukaan omia kokouksia tai tiloja. Tätä sääntöä ei kuitenkaan noudateta orjallisesti, sillä esimerkiksi klubitalon johtajalla on usein oma työhuone. Niin henkilökunnalla kuin jäsenilläkin on kokouksissa yhtäläinen äänioikeus. Klubitalojen henkilökunnan työn haasteellisuus liittyy heidän ja jäsenistön väliseen suhteeseen ja siinä ilmenevään vastuuseen, valtaan ja vapauteen. Henkilökunnan tulisi toisaalta ohjata ja tukea jäseniä, toisaalta antaa jäsenten osallistua toimintaan itsenäisinä ja kykenevinä toimijoina. Fountain House -ideologiaan liittyy myös ajatus, että klubitaloissa ei ole hierarkiaa. Kaikki ovat tasa-arvoisia. Tasa-arvoa korostettiin mutta toisaalta johtajan roolia pidettiin keskeisenä klubitalo toiminnan käytännön toteutumisen kannalta. Työntekijöiden valinnassa korostuu henkilöstön ja jäsenten tasa-arvopyrkimys, hakijan elämäkokemus ja arkitieto koulutuksen ohella.

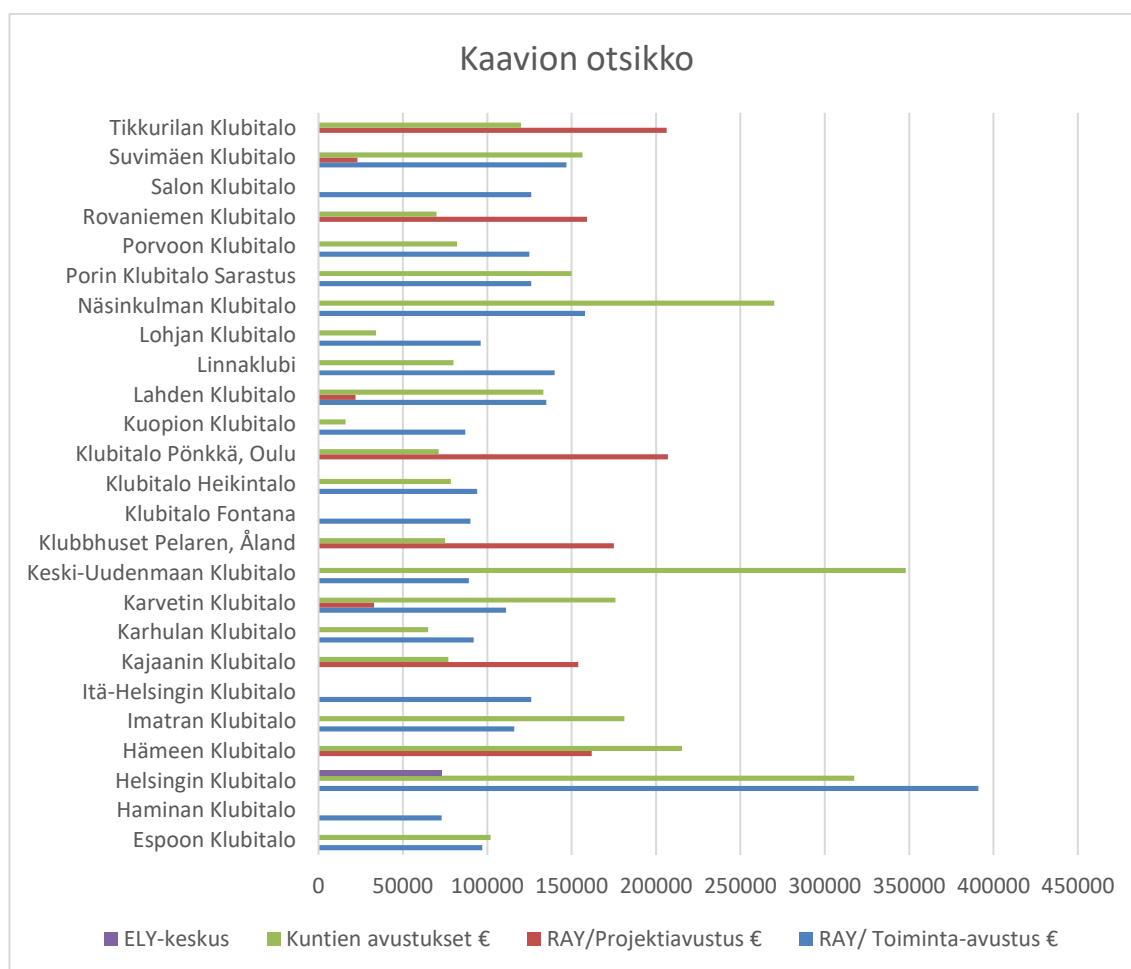
Kyselyyn vastanneiden klubitalojen henkilöstömäärä esitetään kuvassa 6. Klubitalojen henkilöstön keskiarvo on 4,7 henkilöä.



Kuva 6: Klubitalojen henkilöstömäärä

4.5.5 Muut resurssit

Klubitalojen taloudelliset resurssit muodostuvat julkisesta rahoituksesta. Kuvassa 7 on esitetty klubitalojen rahoitus vuonna 2015⁴. Klubitalojen euromääräinen yhteenlaskettu julkinen rahoitus on 6 452 394 miljoonaa euroa. Yksittäisten klubitalojen rahoitus muodostuu kuntien rahoituksesta, Raha-automattiyhdistys ry:n rahoituksesta (toiminta-avustus tai projektirahoitus) sekä ELY-keskuksen rahoituksesta. Klubitalojen rahoituksesta 81% muodostui kuntien rahoituksesta ja Raha-automattiyhdistys ry:n toiminta-avustuksista. Raha-automattiyhdistys ry:n projektirahoitus oli 18% klubitalojen kokonaisrahoituksesta ja 1% rahoituksesta tuli ELY-keskukselta.



Kuva 7: Klubitalojen taloudelliset resurssit vuonna 2015

⁴ Tiedot perustuvat klubitalojen 2015 tietokantaan, eikä rahoituksesta näy mahdolliset klubitalojen omarahoituserät.

5 Klubitalot vuonna 2030

Tässä pääluvussa kuvataan laajasti Delfoi-tutkimusmenetelmä, jolla ennakoidaan Billisin (2010b, 47-49) elementtikäsityksen mukaisesti Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen rakenteellisten erityispiirteiden eli elementtien tulevaisuuden tilanne vuonna 2030. Delfoi-tutkimukseen osallistuneiden panelistien vastaukset esitettiin tulevaisuusteeseihin esitetään graafisesti. Delfoi-tutkimuksen tulosten perusteella on laadittu kolme tulevaisuusskenaariota klubitalojen tulevaisuuden johtamisen tueksi. Kehittämissiossa kuvataan hallinnon elementin kehittäminen backcasting-menetelmällä.

5.1 Tulevaisuustiedon tunnistaminen

Malaska (2013, 14) kuvaa hyvin tulevaisuuden tiedostamista siten, että ”tulevaisuus ei ole aistein havaittavissa eikä muistojen kautta tavoitettavissa, mutta silti se on meille olemassa jollakin oleellisella tavalla ja sen tiedostaminen edellyttää sellaisia henkisiä toimintoja, jotka eivät ole aisti- tai muistivälitteisiä. Tietoisuuskokemus tulevaisuudesta - joka hetki koettavissa olevan nykyisyyden ja muistetun menneen rinnalla - on ikiakaista perua kädellisten lajeilta ennen ihmistä”.

Rubin (2017) esittää, että toimintaympäristön muutosten tarkastelu tarkoittaa ilmiöiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten näkökulmasta. Muutosvoimien jäljittäminen muodostaa yhden tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen tutkimusprosessin työvaiheista. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan siis sitä toimijan eli aktorin sosiokulttuurista, poliittista, ekologista ja taloudellista näyttämöä tai kokonaisuutta, jossa toiminta tapahtuu.

Tulevaisuustiedon tunnistaminen ei ole helppoa. Toimintaympäristön monitorointi voi tuntua aluksi haasteelliselta, mutta kun sitä alkaa tekemään, merkkejä alkaa nähdä ympärillään yhä enemmän ja enemmän. Jonkin tietyn aiheen seuraaminen saa huomaamaan aiheeseen liittyviä pienempiä ja isompia uutisia ja mainintoja mediasta. Lopulta pienistä viittauksista muodostuu seuraajalle jonkinlainen kuva siitä, mihin suuntaan asia on johtamassa. Tässä luvussa käsittelemme tulevaisuustiedon tunnistamiseen liittyviä elementtejä teoreettisesta näkökulmasta.

Slaughter (1998, 372) esittää, että tulevaisuuden tutkiminen on keino lähestyä mahdollisia tulevaisuuden ongelmia ennakoimalla niitä. Tulevaisuuden tutkiminen on pyrkimystä ymmärtää

historiatiedon sekä nykyhetkestä saatavien tietojen pohjalta tulevia tapahtumia. Tulevaisuuden tutkijat, futurologit, haarukoivat mahdollisia tulevaisuuden suuntauksia ja sitä kautta pystyvät varautumaan tulevaisuuden muutoksiin.

Hiltunen (2012, 17-18) mielestä tulevaisuusajattelun avulla voimme ennakoida tulevaisuutta. Ennakointi ei ole ennustamista, vaikka se siihen usein sekoitetaan. Tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan niin kuitenkin on mahdollisuus pohtia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja varautua niihin.

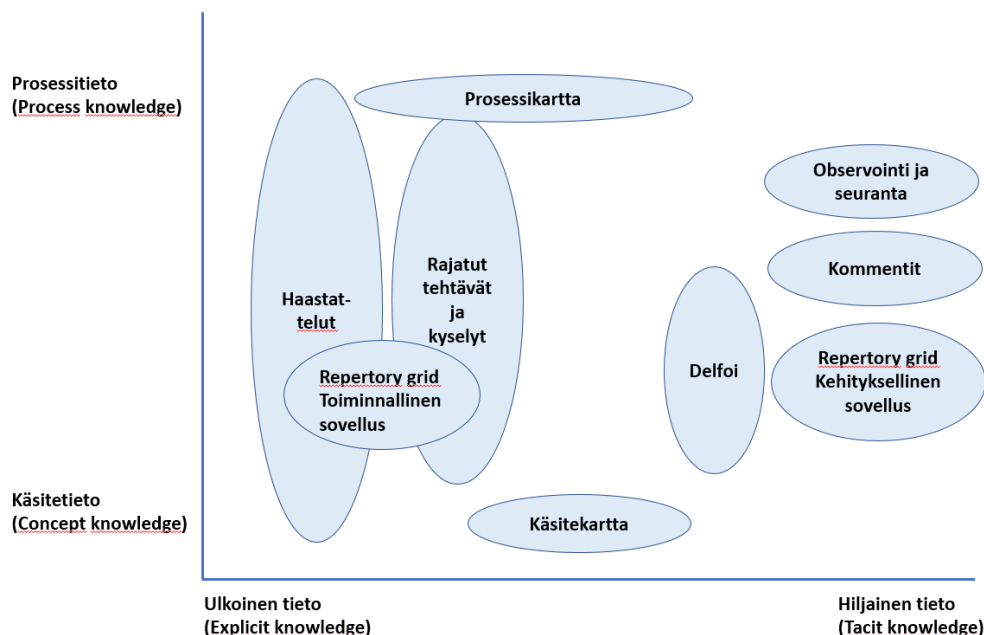
Muutos on pysyvää. Sitä tapahtuu aina, erilaisina annoksina. Myös muuttumattomuus on pysyvää. Tulevaisuuden ennakkoinnin haaste on siinä, kun pyritään arvioimaan muutosnopeuksia, muutoksen suunnan vaihtumista ja niitä asioita, jotka eivät kulumallakaan muutu. Kun muutoksia tarkkaan pohditaan, voidaan päätyä siihen, ettei muutosten ennustaminen ole edes mahdollista. Ennakoinnissa yleinen ajatus on muutoksen tutkiminen, asioiden muuttumista ei pidä korostaa liikaa. Muutoksen hitaus voi olla joskus yllättävän hidasta. (Hiltunen 2012, 22, 24.)

Mannermaa (2004, 33-34) esittää, että tulevaisuuden arvioinnin hyvyttä voidaan arvioida vasta jälkeenpäin. Kuluu ehkä vuosikymmeniä tulevaisuusarvion esittämisestä ennen kuin voidaan pohtia, onko se onnistunut. Tulevaisuudentutkimusta kohtaan on esiintynyt myös varauksellisuutta alan ammattilaisten keskuudessa.

5.2 Delfoi menetelmällä ennakoidaan klubitalojen tulevaisuutta

Karppisen (2009, 28) mukaan asiantuntijatieto on huomionarvoista sillä heillä on valtava määrä tietoa, myös hiljaista tietoa vaikka sitä onkin vaikea kuvailla. Asiantuntijatiedon ja hiljaisen tiedon esille saamiseksi ja sen hyödyntämiseksi on kehitetty useita menetelmiä kuten erilaiset haastattelu-, kysely-, keskustelu-, observointi ja seurantamenetelmät. Näiden mene

telmien tarkoituksena on muun muassa keskittyä oleelliseen tietoon, tuoda esiin hiljaista tietoa, koota eri asiantuntijoiden tietoa yhteen sekä ylläpitää ja arvioida tärkeää tietoa. Kuva 8 esittää erilaisten asiantuntijamenetelmien suhdetta tiedon laatuun.

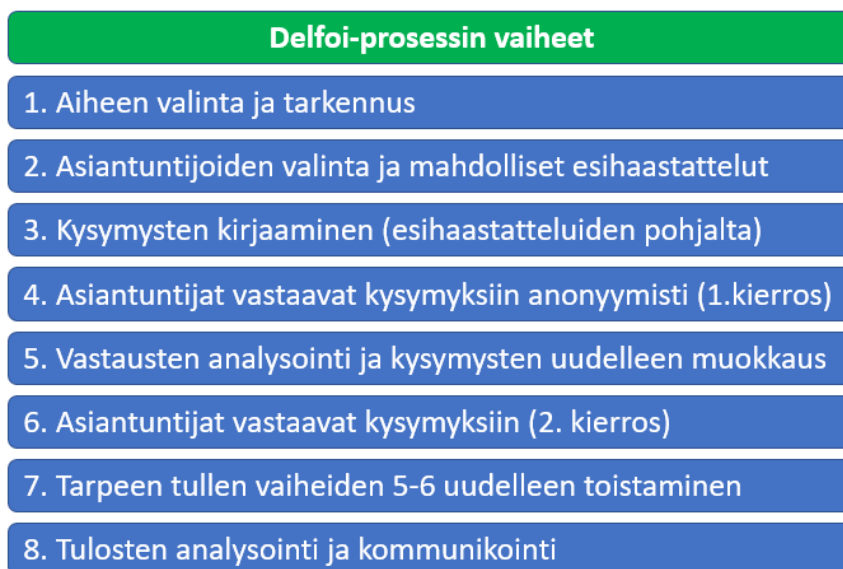


Kuva 8: Asiantuntijamenetelmien suhde tiedon laatuun (mukaillen Karpinen 2009, 28)

Karppisen (2009) mukaan asiantuntijuuden määrittely ei aina ole helppoa. Tutkimuksen kannalta oleellisinta on kuitenkin käytännön tuoma asiantuntijuus sekä monialainen näkemys, kuin akateeminen kompetenssi. Silloin kun asiantuntijat kokevat, että tutkimuksen tuloksista on heille hyötyä, ovat he motivoituneempia prosessiin. Sama koskee myös delfoi-tutkimuksiin osallistuvia asiantuntijajäseniä. Kuusi (2013, 248) esittää, että Delfoi-menetelmässä tavalla tai toisella asiantuntijoiksi luokitellut toimivat tulevan kehityksen oraakkeleina. Asiantuntijoiden valinnassa on vakiintunut matriisipohjainen malli. Siinä toisena ulottuvuutena on panelistien kompetenssi ja toisena ulottuvuutena on panelistien intressit/ informaatiopolitiikka. (Kuusi 2013, 256.)

Tulevaisuuden tutkimuksessa käsite Delfitekniikka otettiin käyttöön 1950-luvulla. Tällöin se omaksuttiin RAND-yhtiössä Yhdysvalloissa tarkoittamaan menettelytapaa, jonka tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman luotettava mielipiteiden yksimielisyys asiantuntijaryhmän keskuudessa peräkkäisten kyselyjen ja kontrolloidun palautteen avulla. Delfitekniikka kuuluu niihin harvoihin metodeihin, jotka ovat nimenomaan tulevaisuudentutkimuksen piirissä kehitettyjä ja sovellettuja menetelmiä. Delfitekniikka ei ole lainatavaraa perinteisiltä tieteenaloilta ja sitä sovelletaan pääsääntöisesti vain tulevaisuudentutkimuksen piirissä. (Mannermaa 1999, 146.) Suomessa Delfoi-menetelmää on käytetty paljon esimerkiksi eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan teettämässä tutkimuksissa (Hiltunen 2012, 208).

Hiltusen (2012, 208) mukaan peruseriaate Delfoi-menetelmässä on, että siinä valikoidulta asiantuntijajoukolta haetaan määrättyyn aihealueeseen liittyviä näkemyksiä. Hiltusen mukaan juuri on siinä, että prosessi on anonyymi, millä taataan ettei kukaan aihealueen dominoiva persoona pääse ohjaamaan muiden näkemyksiä. Delfoi on iteratiivinen eli siihen liittyy useita kierroksia, joissa asiantuntijoiden yhteisiä vastauksia voidaan uudestaan ja osallistujilla on mahdollisuus lisäkommentteihin ja mielipiteidensä vaihtamiseen uuden tiedon perusteella. Delfoi-prosessin perusvaiheet on esitetty kuviossa 8.



Kuva 9: Delfoi-prosessi (mukaillen Hiltunen 2012, 209)

Delfoi-tutkimuksen voidaan sanoa olevan laadullista tutkimusta. Verkkopohjainen tekniikka mahdollistaa myös laajat ennustetyyppiset kyselyt ja kvantitatiivisiin mittaustuloksiin pohjautuvat trendiennakoinnit. Delfoi on haastattelu- tai kyselymuotoinen tutkimustekniikka, jossa strukturoidun prosessin avulla pyritään saamaan esiin asiantuntijoista kootun ryhmän eli paneelin jäsenten tieto ja oletukset jostain tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Delfoin hyödyllisyys korostuu silloin, kun tutkittava asia tai ilmiö on kompleksinen, maantieteellisesti tai ajallisesti laaja-alainen tai sellainen, että se käsittelee arkaluonteisia tai hankalasti määriteltäviä asiakokonaisuuksia ja sitä koskevat tulevaisuusmahdollisuudet ovat avoimia. Tyypillisesti Delfoi on vahvimillaan yhteiskunnallisten kiistakysymysten käsittelyssä. Metodi soveltuu myös asetelmaan, jossa halutaan tutkia ilmiötä, josta on eri syistä ongelmallista puhua avoimesti. (Linturi ja Rubin 2011, 14.)

Rubin (2012, 7) mukaan Delfoi-tutkimukseen mukaan lähteminen vaatii omapäisyyttä. Se vaatii kykyä astua tilaan, jota ei vielä ole olemassa. Se vaatii rohkeutta luoda oma tilansa ja paikkansa, uskallusta ajatella eri tavoin, vastoin totunnaista. Käsite proaktiivisuus kuuluu tulevaisuuden tutkimukseen. Tällä tarkoitetaan tahtoa ja kykyä ottaa tulevaisuus omiin käsiin ja

tehdä siitä paras mahdollinen. Tulevaisuudentutkimus mielletään arkipuheessa yleensä pelkästään ennakoimiseksi. Proaktiivisen ajattelun mukaan vaaditaan aktiivista panosta tässä hetkessä, rohkeutta ja halua tehdä nykyhetkessä sellaisia valintoja ja päätöksiä, joiden seurauksena tulevaisuudesta voikin tulla erilainen kuin odotettiin - parempi. Rubin esittää myös, että tulevaisuudentutkimus sisältää jo lähtökohtaisesti ajatuksen hypystä tuntemattomaan. Hänen mukaansa tulevaisuus ei ole olemassa tässä hetkessä samassa mielessä konkreettisena kuin nykyhetki. Tulevaisuutta siis ei vielä ole fyysisessä maailmassa olemassa, vaan se on olemassa nykyisyydessä vaihtoehtoina, jotka koostuvat intentioista, toiveista, peloista. Näistä vaihtoehtoista - monista mahdollisista maailmoista - voidaan saada tietoa tulevaisuudentutkimuksen parissa kehitettyjen menetelmien avulla.

5.3 Delfoi-tutkimuksella vuoteen 2030 - klubitalojen rakenteelliset piirteet

Kuusi (2013, 249-253) luonnehtii, että delfoi-tutkimukset voidaan kokonsa puolesta jakaa suuriin survey-tutkimuksen kaltaisiin suuriin paneeleihin perustuviin tutkimuksiin tai pieniin paneeleihin perustuviin tutkimuksiin. Kuusi myös muistuttaa, että pienissä paneeleissa paneelin valinnan on välttämätöntä olla erittäin tarkkaan harkittua. Hänen mielestään pienten paneelien tapauksessa pitää olla myös erittäin varovainen enemmistönäkemyksen yleistämisestä koko asiantuntija yhteisön kannaksi. Kuusi kertoo, että Delfoi-paneeli on hyödyllinen lisäkeino ja sillä voidaan parantaa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tunnistamista helpottamalla arkaluontoisten ja ristiriitaa herättävien aiheiden esiin nostamista sekä muutoksen herättämistä.

Delfoi-prosessissa Linturi, Linturi ja Rubin (2013) mukaan avoimen asiantuntijatestin ja argumentoinnin kohteeksi saatetaan erilaisia näkökulmia, hypoteeseja, väitteitä. Prosessissa seulotaan näkemykset jaetuiksi tai erimielisiksi yhteisönäkemyksiksi. Delfoi-tutkimuksen kannalta molemmat lopputulokset ovat arvokkaita. Erimielisiä voidaan olla paitsi argumenteista myös tavoitteista, vaihtoehtojen todennäköisyydestä ja haluttavuudesta.

5.4 Suomen klubitalot vuonna 2030 -paneeli

Klubitaloja koskeva paneeli oli pieni ja paneeli koostui yhdeksästä ennalta kutsutusta panelistista. Panelistit koostuivat klubitalojen johtajista, työntekijöistä, jäsenistä sekä ulkopuolisista alan asiantuntijoista. Panelistien valinnalla haluttiin saada esitettyihin teeseihin erilaisia näkökulmia ja näitä olivat hallinnon-, päivittäisen arjen-, klubitalojen käyttäjien- ja ulospäin näyttäytyvän klubitalotoiminnan näkökulmat. Delfoi-paneelia varten laadittiin jokaiseen Bilis:n (2010b, 47-49) esittämään rakenteelliseen elementtiin kaksi teesiä (liite 2), jotka haastoivat panelistit miettimään klubitalojen tulevaisuutta vuonna 2030. Kaikki kutsutut henkilöt osallistuivat paneeliin.

Delfoi-tutkimus tehtiin eDelfoi.fi sivuston avulla. Linturi, Linturi & Rubin (2013) kuvailevat kuvassa 10 esitettyä eDelfoi.fi sivustoa siten, että se on Delfoi-metodin käyttöön suunniteltu verkko-ohjelmisto. Se julkaistiin ensimmäisen kerran 1998 ja silloin sen nimi oli Professional Delphi Scan. Se tehtiin Opetusministeriön rahoituksella yhteistyössä Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen, Metodix Oy:n ja Internetix Campuksen (Otavan Opiston tuottama avoin verkko-oppimisympäristö) kanssa. Ohjelmistoa Linturi ym. kuvailevat näin: “ohjelmisto koostuu tutkimuskehittimistä, jonka avulla manageri voi suunnitella, toteuttaa, analysoida ja raportoida tutkimuksen. Kyselyn ensi vaiheessa manageri luo kyselylomakkeen tai lomakkeita, joihin voi sisältyä teksti- ja grafiikkaosioita (esimerkiksi johdanto ja selvitykset), kvantitatiivisia osia (erityyppiset kysymykset), tekstivastausosia (kvalitatiivinen aineisto) sekä linkkejä. Lomakkeen rakentelu tehdään hakemistopuuhun, jonka elementit ovat samalla tavalla kopioitavissa ja liitettävissä leikepöydän kautta kuin Windowsissa yleensäkin vaikka lomakkeen käsittely tapahtuukin selaimella ja edellyttää internet -yhteyttä. Sujuvaan työskentely onnistuu jo GPRS -yhteyksillä, mutta sujuvaa se on vasta ADSL -tasoisilla yhteyskajoilla.” Nykymuotoon eDelfoi muuttui 2005, jolloin sille luotiin itsenäinen domain-osoite <http://www.edelfoi.fi>). Ohjelmisto suunniteltiin erityisesti organisaatioiden käyttöön, joille oli tarjota oma sivustokokonaisuutensa kymmenien Delfoi-tutkimusten suorittamiseen.

Kuva 10: eDelfoi.fi

Klubitaloille tehdyssä delfoi-paneelissa käytettiin kahden delfoitekniikan yhdistemää - real-time⁵ ja argumentoiva tekniikka⁶. Kuusi (2013, 248-249) mukaan nykyisellä tekniikalla on perusteltua käyttää real-time ja argumentoivaa delfoi-tekniikkaa, jossa paneelisteilla on mahdollisuus sekä jatkuvaan kommentointiin että toisien panelistien argumenttien vuorovaikutteeseen kommentointiin.

Suomen klubitalot vuonna 2030 -paneeli oli auki vastaajille 1,5 viikkoa, jona aikana panelistit pystyivät vastaamaan teeseihin silloin kun heillä oli siihen aikaa. Vastaaminen oli mahdollista mihin tahansa vuorokaudenaikaan. Teeseihin pystyi vastaamaan liukupaneeleilla sekä argumentoimaan niitä kirjallisesti niille varattuihin kysymyskenttiin. Omien vastauksien sekä argumenttien lisäksi panelisti pystyi näkemään reaaliajassa muiden vastaukset ja argumentit sekä kommentoimaan niitä. Kaikki tapahtui anonyymisti eikä panelisti vastatessaan teeseihin nähnyt missään vaiheessa nähnyt muiden panelistien nimiä.

5.5 Delfoi-tutkimuksen tuloksia

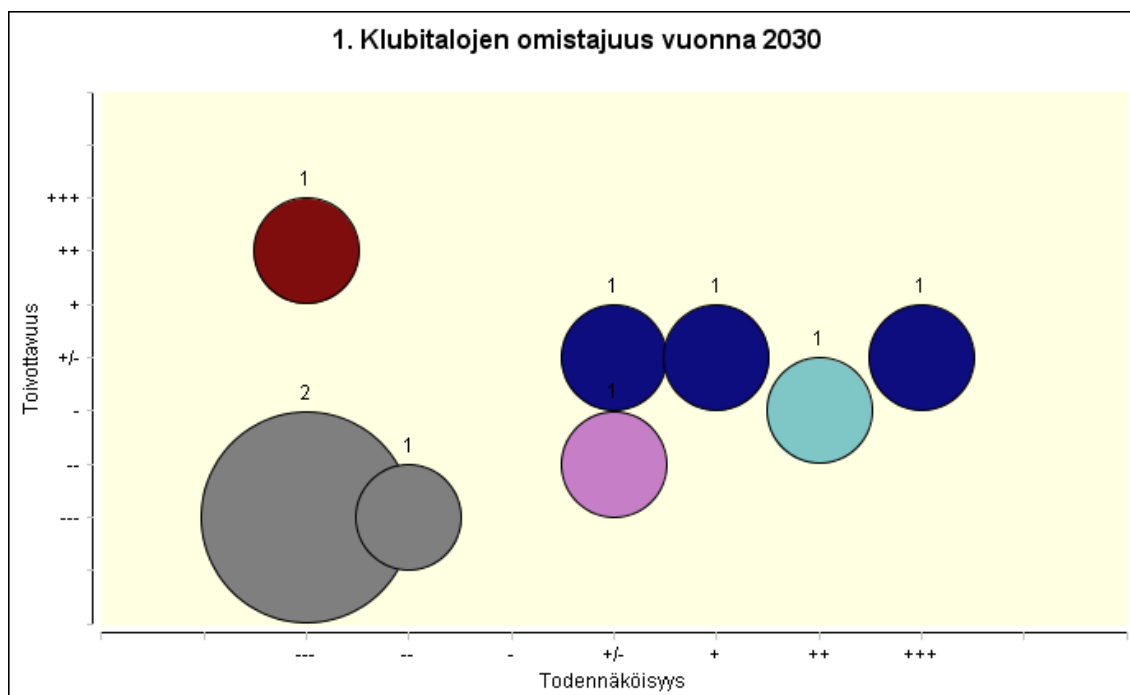
Delfoi-paneeliin osallistuneiden panelistien liukusäätimillä antamat vastaukset näkyvät kuvissa 11-20 ei todennäköistä - erittäin todennäköistä - akselin ja ei toivottavaa - erittäin toivottavaa - akselin muodostamassa nelikenttäkuvassa ympyrägraafeina. Panelistit antoivat teeseihin myös kirjallisia argumentteja. Ne näkyvät alla olevassa tekstissä kursiivilla kirjoitettuna. Graafit ja kirjallisesti esitetyt argumentit kuvaavat tulevaisuusteiesien todennäköisyyttä ja toivottavuutta. Jokaista kuvaa tarkastellaan nelikenttänä x- ja y-akselin suhteen.

⁵ Real time delfoi-tekniikka on suhteellisen uusi ja tehokas menetelmä kerätä ja syntetisoida asiantuntijalausuntoja. Tekniikan suurin etu on siinä, ettei tarvita toista vastauskierrosta. Vastaajat osallistuvat täyttämällä verkkokyselyn, ja tulokset - sekä numeeriset ja laadulliset - päivittyvät vastaukset tallentuvat "reaaliajassa". Vastaajat voivat ja heitä kannustetaan vastaamaan uudelleen kyselyyn niin monta kertaa kuin he haluavat. Joka kerta he näkevät omat vastaukset sekä muiden panelistien päivitettyt vastaukset ja näin voivat tarkistaa ja muuttaa omia vastauksiaan muiden pantamien argumenttien perusteella. (The Millennium Project 2016.)

⁶ "Argumentoiva delfoi-tekniikka perustuu Policy Delphi -lähestymistapaan eli erilaisten perusteltujen näkemysten muodostamiseen tulevaisuudesta konseksuksen tavoittelun asemasta. Argument Delphi-menetelmä on skenaariomenetelmä mm. tulevaisuustaulukkomenetelmän ja tulevaisuusympyrämenetelmän rinnalla". (Kuusi 2013, 261.)

5.5.1 Omistajuuden elementti

Omistajuuden elementin ensimmäinen teesi oli: *Rahoituspohjan muutoksen takia klubitalojen taustayhteisön rakenne on vuonna 2030 muuttunut. Taustayhteisön omistajuus on siirtynyt pois järjestöiltä.* Tällä hetkellä kolmannella sektorilla rekisteröidyn yhdistyksen omistajia ovat sen rekisteröidyt jäsenet. Klubitaloilla omistajuus kuuluu taustayhteisölle, joka hallinnoi klubitaloa. Kuvassa 11 esitetään panelistien vastaukset esitettyyn teesiin.



Kuva 11: Vastaajien näkemys teesiin rahoituspohjan muutoksen takia klubitalojen taustayhteisön rakenne on vuonna 2030 muuttunut. Taustayhteisön omistajuus on siirtynyt pois järjestöiltä - teesi 1

Omistajuuden elementin ensimmäisen teesin vastauksista yli puolet sijoittuvat teesin nelikenttän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa. Teesiä pidetään todennäköisenä mutta sitä ei toivottavana. Klubitalojen omistajuus on siirtynyt pois taustayhteisöiltä, jotka aikaisemmin olivat järjestöpohjaisia. Tätä asiaa selittää se, että uuden omistajuusmallin mukana ovat tulleet kilpailuttamiset. Klubitalojen kolmannen sektorin toiminnan luonne on muuttunut. Tässä tulevaisuuden tilanteessa vapaaehtoisuuden perustuvat taustayhteisöt eivät olisi pärjänneet. Klubitalot olisivat jääneet rahoituksen ulkopuolelle.

”Tilaa- tuottaja mallissa pienet järjestöt ei resurssien vähäisyyden puitteissa kykene vastaamaan kilpailuttamistilanteessa nouseviin haasteisiin. Jos järjestökenttä nähdään pelkästään vapaa-ehtoisten toimijoiden muodostomana verkostona, tulevat välimuotoisina toimivat klubitalot mahdollisesti jäämään toimintojen rahoitusten ja kilpailutusten ulkopuolelle. Tilanne ei ole tietysti toivottava, mutta siihen on varauduttava.”

”Sosiaali- ja palvelurakennemuutos joka on käynnissä, aiheuttaa kolmannelle sektorille suuria muutoksia. Tämä kyllä saattaa pitkällä aikavälillä muuttaa koko kolmannen sektorin toiminnan luonteen. Silloin sillä on väistämättä vaikutuksia myös klubitalojen toimintaan. Tilanne ei mielestäni ole toivottavaa mutta hyvinkin mahdollista ja siihen kannattaa varautua.”

Sosiaali- ja palvelurakennemuutos on muuttanut yhteiskuntaa sekä suuresti kolmannen sektorin toimintaa. Rahoituspohjan muutoksen takia klubitalojen omistajuudessa on tapahtunut muutoksia. Omistajuudet ovat muuttuneet monirakenteisimmiksi. Rahoituspohjan muutoksen takia toiminnan logiikka on muuttunut ulkoahjatumpaan suuntaan, koska rahoittajalla on enemmän intressejä toiminnan suhteen.

”Julkisen sektorin/maakunnan rooli ja osuus rahoituksesta tulee kasvamaan, mikä tuo klubitalot osaksi järjestelmää ja saattaa muuttaa toiminnan logiikkaa ulkoahjautuvampaan suuntaan”

Nelikentän lohkoon ei todennäköistä - ei toivottavaa sijoittui seuraavaksi eniten annettuja vastauksia. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalojen omistajuuspohjan muutoksen takia klubitalojen toiminta ei enää ole Fountain House ideologialle pohjautuvaa toimintaa. Tulevaisuustilannetta selittää se, että sosiaali- ja palvelurakennemuutoksen myötä omistuspohja on muuttunut ja toiminnan rahoitus tulee muualta kuin julkisen sektorin avustuksina. Rahoitus pohjautuu palveluntuotantoon ja silloin ostajapuolen rahoitus ohjaa toimintaa.

”Kenelle se siirtyisi? En usko, että julkinen sektori ottaisi klubitaloja omakseen: eihän se ole kiinnostunut rahoittamaan nytkään. Se olisi vastoin standardeja, koska silloin klubitalot eivät enää olisi itsenäisiä. Eivät siis olisi enää Fountain House -muotoisia klubitaloja.”

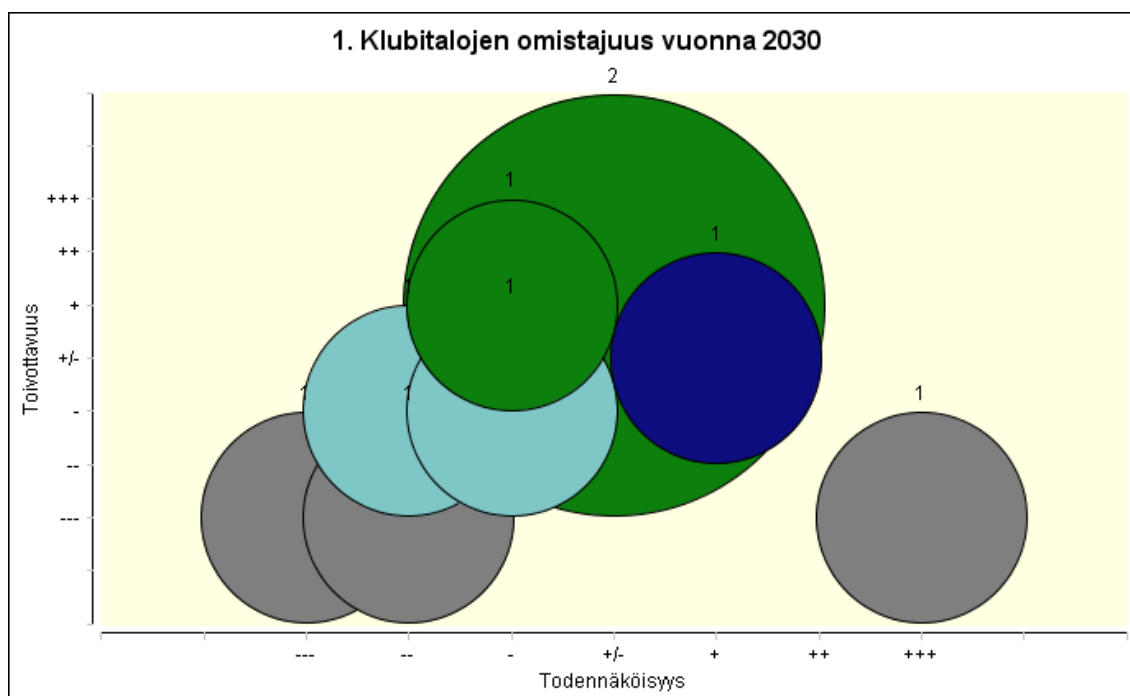
”Toivottavasti omistajuus säilyisi yhdistyksellä ja jäsenistöllä. Sote-rahoitusmuutokset voivat pakottaa Klubitaloja ainakin osaksi ulkoahjautuvuuteen, jos yhdistysrahaa ei kunnista löydy ja maakuntien raha ajetaan täysin palveluntuotannon ja kilpailutusten alle.”

Nelikentän lohkoon ei todennäköistä - toivottavaa tuli myös vastaus. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalon uudenlainen omistuspohja koetaan mahdollisuutena vaikkakin sen todennäköisyyteen ei uskota. Tätä tilannetta selittää se, että uudenlainen omistuspohja on tuonut vakaamman taloudellisen pohjan klubitaloille ja se vapauttaa itse perustoiminnalle enemmän resursseja

”Toivottavaa olisi, että rahoituskuviot olisivat selkiytyneet, vakiintuneet ja varmistuneet käytänteiksi eikä niiden jatkuva pohtiminen ja epävarmuus enää raskaita niin paljoa klubitalon arkea ja sen ohutta hallintoa, vaan talot saisivat toteuttaa hyvää ja laadukasta toimintaa ilman jatkuvaa huolta rahoituksesta.”

Omistajuuden ensimmäistä teesiä pidetään todennäköisenä vaikkakin sitä ei avoimesti toivota. Tulevat yhteiskunnan rakenteelliset muutokset vaikuttavat väistämättä klubitalojen rahoituspohjan muutokseen ja tämä tulevaisuuden tila koetaan todennäköiseksi.

Omistajuuden elementin toinen teesi oli: *Vuonna 2030 klubitalotoiminnan omistavat yksityiset sosiaaliset yritykset, jotka eivät tavoittele voittoa.* Kuvassa 12 esitetään panelistien vastaukset esitettyyn teesiin.



Kuva 12: Vastaajien näkemys teesiin vuonna 2030 klubitalotoiminnan omistavat yksityiset sosiaaliset yritykset, jotka eivät tavoittele voittoa - teesi 2

Omistajuuden toisen elementin teesissä suurin osa panelistien vastauksista osuu nelikenttän lohkokon ei todennäköistä - ei toivottavaa. Teesin mukaista omistus pohjaa ei pidetä mahdollisena.

”Ehkä jossain suurimmissa taloissa näin voisi käydä. En usko, että malli yleisyy.”

Tilannetta selittää se, että klubitalojen omistajuus halutaan pitää kolmannen sektorin taustayhteisöillä, jolloin järjestöjen rooli pysyy vahvana. Yhtenä selittävä tekijänä voidaan pitää sitä, että omistajan ollessa sosiaalinen yritys, toiminta tuoteistetaan ja osallistutaan mukaan kilpailutuksiin. Sosiaalisen yrityksen toimintaa ohjaa yritysideoologia, jolloin se saattaa muuttaa myös klubitalojen toimintaideoologiaa.

”Teoriassa voisi toimiakin, mutta vaatisi sitten sotessa osallistumista kilpailutuksiin, toiminnan tuotteistamista ja vastaamista maksajan (ei ehkä niinkään jäsenen...) tavoitteisiin ja tarpeisiin.”.

Seuraavaksi eniten vastauksia sijoittuu nelikentän lohkon todennäköistä - toivottavaa. Teesiä pidetään suhteellisen toivottavana. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalon omistaa voittoa tavoittelematon sosiaalinen yritys. Tilannetta selittää se, että sosiaalinen yritys selkeyttää omistajuuden roolia mutta on ideologialtaan järjestön kaltainen vaikkakin sen toiminnassa on yritystoiminnan malleja. Klubitalojen toiminta muuttuu ammattimaisemmaksi.

”Klubitalomalli voisi toimia hyvin sosiaalisen yrityksen mallina.”

”Tällainen malli näyttää mielenkiintoiselta vaihtoehdolta. Sosiaalisen yrityksen luonne on jokseenkin samankaltainen kuin yhdistyksellä mutta rahoituspohjan laajentamisen kannalta se antaisi enemmän mahdollisuuksia. Omistajuuden rooli selkeentyisi ja päätöksenteosta tulisi jämäkämpää ja samalla ammattimaisempaa.”

Tilannetta selittää myös se, että pienet järjestöt lopettavat toimintansa johtuen resurssipuutasta. Sosiaalinen yritys korvaa omistajana järjestöt, mutta jatkaa klubitalojen toiminnan ideologiaa samalla kehittämällä sitä.

”Tässä klubitalojen ideologia säilyisi kun voiton tavoittelua ei olisi, vaan mahdollisuus olisi edelleen toimia”

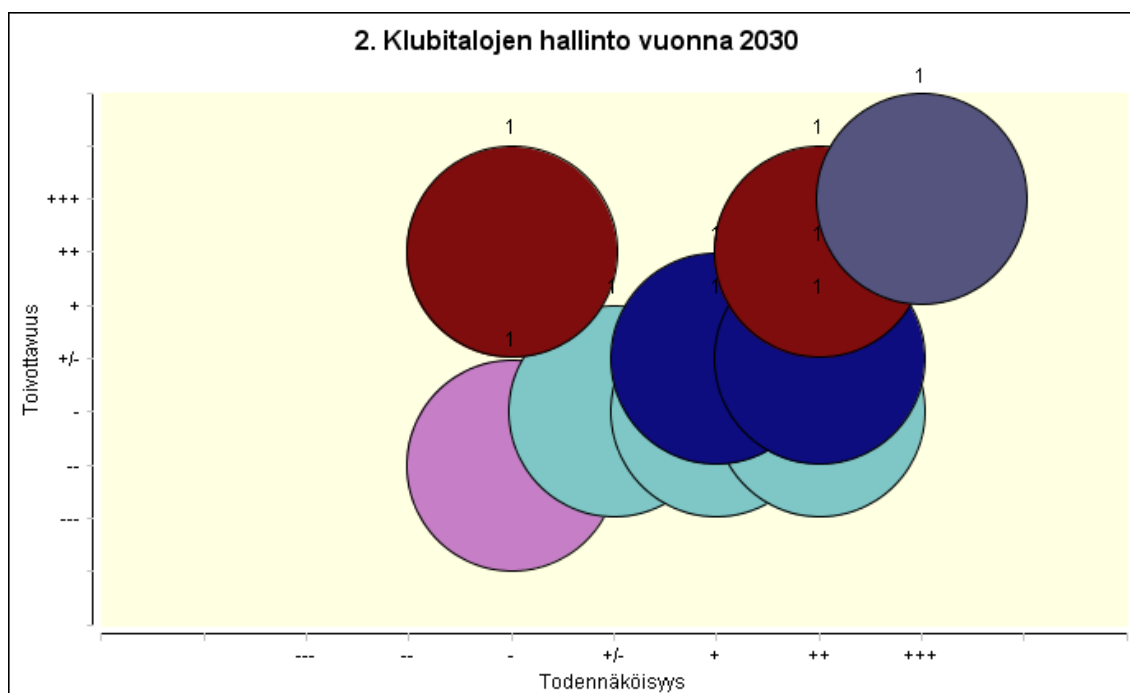
”...olisi siis mahdollista toimia saman ideologian mukaisesti silti ja keskittyä toiminnan kehittämiseen.”

Yksi vastaus sijoittuu nelikentän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa. Painotus on erittäin todennäköisenä mutta samalla erittäin ei-toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa omistajuus on sosiaalisella yrityksellä tai sen kaltaisella toimijalla. Tilannetta selittää muun muassa maakuntamallin mukana tuoma paine. Maakunnat eivät rahoita järjestöpohjaisia taustayhteisöjä vaan tilalle ovat tulleet sosiaaliset yritykset. Ne toimivat jollain muotoa ostopalveluiden kautta tilaaja - tuottajamallilla.

Teesin kaltainen tulevaisuus on panelistien mielestä erittäin ei-toivottava mutta sen kaltaiseen omistuspohjaan klubitalojen tulee varautua. Tulevaisuudessa vuonna 2030 on erittäin mahdollista, että perinteisiä järjestöjä, jotka hallinnoisivat klubitaloja ei ole. Tällöin tilanteen paikkaavat sosiaaliset yritykset tai muut vastaavanaiset organisaatiot.

5.5.2 Hallinnon elementti

Hallinnon elementin ensimmäinen teesi oli: *Vuonna 2030 Suomessa on kuusi hallinnollista toimijaa, joiden alaisuudessa on useita yksittäisiä klubitaloja.* Tällä hetkellä Klubitaloja hallinnoi pääsääntöisesti sen taustayhteisöiden edustajista sekä muiden sidosryhmien edustajista koottu hallitus. Hallitukseen yleensä kuuluu myös klubitalon jäseniä sekä henkilökuntaa. Kuvassa 13 näkyy esitetään panelistien vastaukset esitettyyn teesiin.



Kuva 13: Vastaajien näkemys teesiin vuonna 2030 Suomessa on kuusi hallinnollista toimijaa, joiden alaisuudessa on useita yksittäisiä klubitaloja - teesi 3

Hallinnon elementin ensimmäisessä teesissä kaksi vastauksista sijoittuu nelikenttän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilassa klubitalojen hallinto on keskitettyä klubitalon ulkopuoleiselle organisaatiolle. Tätä tilannetta selittää se, että klubitalojen hallinnon tason parantamiseksi, yksittäisen klubitalon hallinto keskitetään isommalle organisaatiolle joka hallinnoi useampia klubitaloja. Hallinnon tason nosto vaikuttaa positiivisesti rahoittajien suhtautumiseen klubitalojen rahoittamiseen. Tilannetta selittää myös se, että klubitalojen hallinnon taso korreloi käytössä olevien resurssien määrää. Tähän tilanteeseen on siirrytty, jotta kaikilla klubitaloilla olisi laadullisesti tasainen hallinto.

”Nykyisin klubitalojen toiminta hallinnon näkökulmasta on hyvinkin kirjavaa ja ei ehkä kaikissa klubitaloissa ole toiminnan vaatavuuden kanssa samalla tasolla. Väittämässä oleva malli antaisi itse klubitalotoiminnalle enemmän mahdollisuuksia kun useamman klubitalon hallinto olisi keskitetty. Myös hallinnon taso parantuisi.”

Nelikenttän lohkon todennäköistä - toivottavaa sijoittuu lähes puolet panelistien vastauksista. Tässä tilanteessa klubitalojen hallinto on siirretty isommalle organisaatiolle, joka hallinnoi useampia klubitaloja. Tilannetta selittää se, että klubitalojen hallinnon tason parantuu ja se tuo synergiaetuja ja se parantaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Lisäksi se säästää taloudellisia resursseja sekä lisää hallinnon osaamista.

”Olisi fiksua synergian ja yhteisen voiman takia. Nyt monet talot jäävät melko yksin, toimintatavat ja ”-laatu” on hyvin kirjavaa (toisaalta toivottavaakin alueelliset erot ja tarpeet huomioiden...). Tätä keskittymistä saman katon alle tulee tapahtumaan lähivuosina ainakin jonkin verran.”

”Hallinnon organisointi yhteen paikkaan toisi yhteiskunnallisesti lisää vaikuttavuutta ja taloudellisia säästöjä. Hallinnon tulisi kuitenkin perustua laaja- alaiseen osaamiseen ja koko maata kattavaan tietämykseen.”

”Uskoisin, että suuntaus tulee olemaan tämä, toivottavaa olisi että hallinnolliset alueet olisivat jakaantuneet maantieteellisesti järkevästi.”

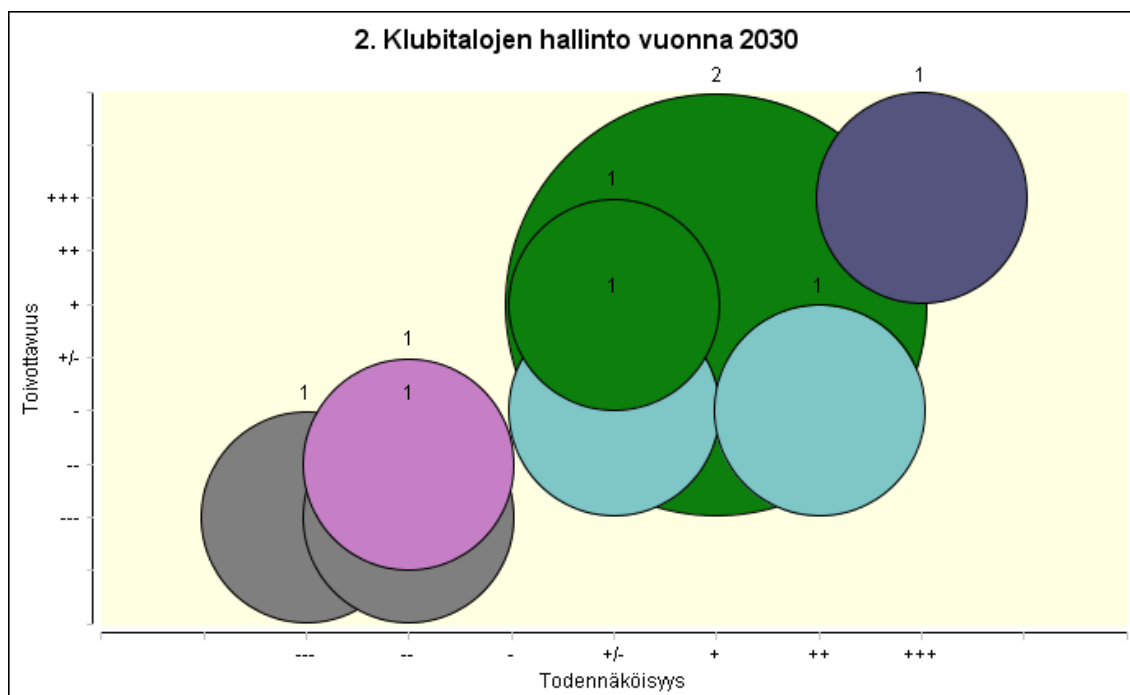
Kaksi vastausta sijoittuu nelikenttän lohkon ei todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalojen hallinto toteutetaan klubitalokohtaisesti. Tätä tilannetta selittää se, hallinto halutaan pitää itsenäisenä ja se nähdään parhaiten palvelevan klubitalon toimintaa sekä sen jäseniä.

”Mahdollista näin. En pidä todennäköisenä, mutta mahdollista se on.”

Nelikenttän lohkon ei todennäköistä - toivottavaa sijoittuu yksi vastaus. Tässä tulevaisuuden tilanteessa yksittäisten klubitalojen hallinnon toivotaan olevan keskitetty ulkopuoliseen organisaatioon. Tilannetta selittää se, että nähdään tarpeellisena keskitetty hallinto yksittäisen klubitalon tulevaisuuden kannalta. Resurssit ovat vajavaiset eikä se mahdollista klubitalon kehittämistä. Hallinnon keskittäminen isompaan organisaatioon nähdään kuitenkin liian haasteelliseksi klubitalon sisäisen demokratian toteutumisen kannalta.

Panelistien vastausten perusteella teesin kaltaiseen hallinnon keskittämiseen tulee varautua. Klubitalojen hallinnon tason parantaminen vaatii muutosta ja hallinnon keskittäminen ulkopuolisille organisaatioille, nähdään järkevänä. Tämän suuntainen malli voi olla jatkossa myös rahoittajien itressesseissä, jolloin klubitalojen hallinto on enemmän seurattavissa.

Hallinnon elementin toinen teesi oli: *Hallinnolliset toimijat ovat vuonna 2030 yhteiskunnan eri sektoreiden toimijoiden muodostamia hybridiorganisaatioita*. Hybridiorganisaatioksi teesissä oleva toimija kuvataan julkisen-, yksityisen- tai kolmannen sektorin yhdessä perustamaksi organisaatioksi. Kuvassa 14 esitetään panelistien vastaukset teesiin.



Kuva 14: Vastaajien näkemys teesiin hallinnolliset toimijat ovat vuonna 2030 yhteiskunnan eri sektoreiden toimijoiden muodostamia hybridiorganisaatioita - teesi 4

Hallinnon elementin toisessa teesissä kolmasosa vastauksista sijoittuu nelikenttän lohkon ei todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalojen hallinto nähdään toimivan parhaiten järjestöpohjaisten taustayhteisöjen toimesta. Tilannetta selittää se, että halutaan säilyttää hallinnollinen valta järjestöillä. Itsenäinen hallinto on paras vaihtoehto toiminnan kannalta ja se mielletään enemmän lähitoiminnaksi. Hybridiorganisaatiota joissa on vaikutteita kolmelta yhteiskunnan sektorilta koetaan vieraaksi ja se vaarantaa jäsenomistajuuden. Klubitalojen toiminta joka on kolmannen sektorin toimintaa, häviää ja muuttuu joksikin muuksi.

”Mahdollista joo, mutta en pidä toivottavana, koska jäsenomistajuus vaarantuisi...?”

Nelikenttän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa sijoittuu kaksi vastausta. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitaloja hallinnoi yhteiskunnan eri sektoreiden tai muiden organisaatioiden toimesta muodostunut hybridiorganisaatio. Tätä tilannetta selittää se, että hallinnon laajapohjaisuus vastaa rahoittajien näkemystä klubitalotoimintaa kehittävästä hallinnon mallista. Hallinnon laajapohjaisuus tuo sektorirajat ylittävää osaamista klubitaloille.

Vastauksista neljä sijoittuu nelikenttän lohkon todennäköistä - toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa laajapohjaset hybridiorganisaatiot hallinnoivat klubitaloja. Tätä tilannetta selittää se, että laajapohjainen hallinnoiva organisaatio pystyy paremmin kehittämään klubitalotoimintaa sekä vastaamaan yhteiskunnan tuomiin haasteisiin. Tämä on myös rahoituksen kannalta oleellinen tekijä.

”Toivottava ja hyvä ratkaisu.”

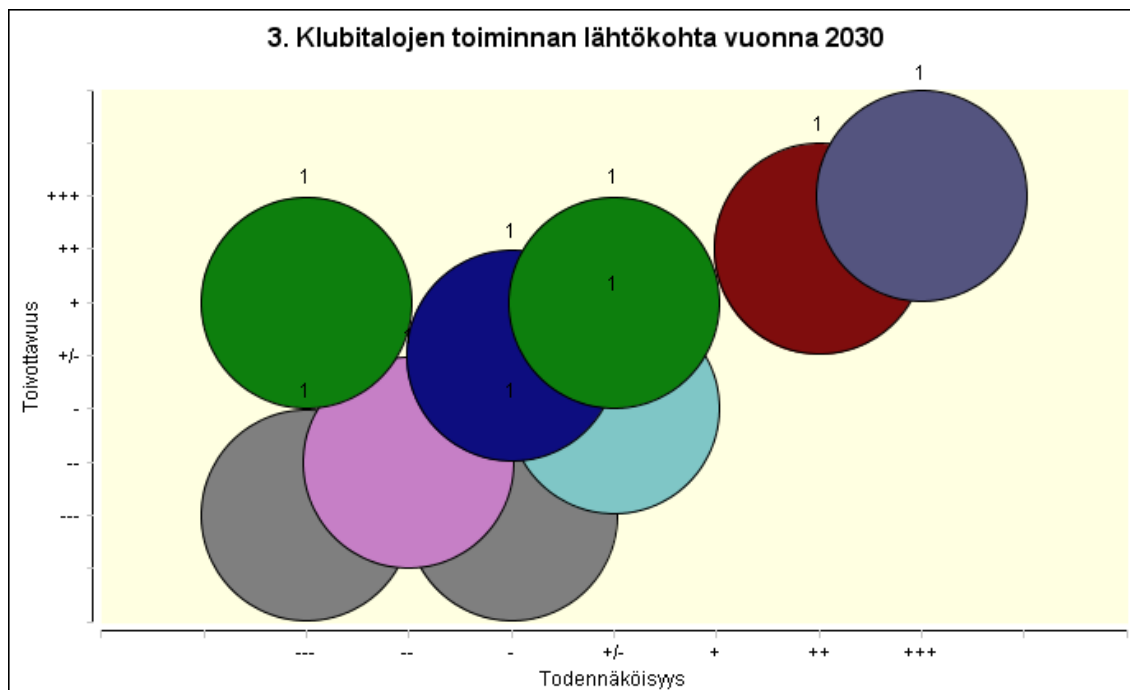
”Mielestäni se olisi hyvä suuntaus”

”Tämä voi olla hyvinkin mahdollista vuonna 2030. Uskon, että tämän kaltaiset rakenteet/organisaatiot tulevat yleistymään, jo rahoitusteknisistä syistä. En pidä pahana ratkaisuna.”

Yhteiskunta kehittyi parhaillaan suuntaan, jossa sen eri sektorirajat ovat alkaneet hämärtyä ja niihin on syntynyt hybridisaatioalueita. Näille alueille on muodostunut eri sektoreiden yhteisiä organisaatioita, hybridiorganisaatioita. Näissä yhdistyy erialojen ammattiosaaminen. Panelistien vastauksista selviää, että hybridiorganisaatiot nähdään tulevaisuudessa klubitalojen hallinnoinnista vastaavina tahoina.

5.5.3 Toiminnan lähtökohdan elementti

Toiminnan lähtökohdan elementin ensimmäinen teesi oli: *Klubitalot ovat vuonna 2030 sosiaalisia yrityksiä, joissa jäsenet työskentelevät ja tuottavat palveluja toiminta-alueen yhteisölle.* Tällä hetkellä klubitalojen toiminta on perinteisesti työpainotteinen, sosiaalisesti kuntouttava sekä vertaistukeen perustuva yhteisötoiminta. Kuvassa 15 esitetään panelistien vastaukset teesiin.



Kuva 15: Vastaajien näkemys teesiin klubitalot ovat vuonna 2030 sosiaalisia yrityksiä, joissa jäsenet työskentelevät ja tuottavat palveluja toiminta-alueen yhteisölle - teesi 5

Toiminnan lähtökohta elementin ensimmäisessä teesissä yksi vastaus sijoittuu nelikenttän lohkokon todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot toimivat sosiaalisina yrityksinä ja tuottavat pieniä ostopalveluita toiminta-alueen yhteisölle. Tätä tilannetta selittää se, että palveluiden tuottaminen lähialueen ihmisille nähdään positiivisena tekijänä niin jäsenille kuin alueen ihmisillekin. Jäsenien työskenteleminen klubitaloissa nähdään haasteellisena sen takia, koska se vaatii tukiresursseja ja jäsenien omat resurssit pitää ottaa huomioon työtehtävissä. Tämähän takia se ei ole kovin toivottua. Toisaalta toiminnasta saatava tuotto on osa klubitalojen omarahoitusta, jota muut rahoittajat arvostavat.

”Mahdollisuus poluttamiseen ja räätälöityihin työllistämisiin mahdollistuisi. Sosiaalinen yritys mahdollistaisi myös mahdollisesti talouden paremman hallinnan ja omavaraisuusateen noston.”

Vastauksista kolme sijoittuu nelikenttän lohkokon ei todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot toimivat järjestölähtöisessä muodossa mutta osalla klubitaloista on toimintansa alla sosiaalinen yritys tuottamassa pienimuotoista palveluntuotantoa toiminta-alueelle sekä sen ihmisille. Tätä tilannetta selittää se, että klubitalotoiminta nähdään järjestölähtöisenä eikä haluta ohittaa klubitalojen standardeja. Klubitaloissa tunnistetaan palveluntuotannon hyödyt. Tämän takia palveluntuotanto on yhtiötetty sosiaaliselle yritykselle, joka toimintamuodoltaan tukee klubitalojen toiminnan ideologiaa.

”Klubitalo ei ole Klubitalo jos se on firma jossa tehdään töitä rahan takia. Mutta Klubitalon/Klubitalojen kylkeen olisi hyvä rakentaa itsenäisiä sosiaalisia yrityksiä, jotka tukisivat paluuta työelämään ja korvaisivat väheneviä st-paikkoja.”

”No, sitten ei enää puhuta nykystandardein toimivista klubitaloista vaan jostain muista päivätoiminnan yksiköistä. Mahdollinen kehitys kyllä, mutta muuttaa toiminnan aivan toiseksi.”

Nelikenttän lohkon ei todennäköistä - toivottavaa sijoittuu kaksi vastausta. Tässä tulevaisuuden tilanteessa sosiaalinen yritys vastaa klubitalojen toiminnasta vaikkakin sen toiminta ei ole saanut kannatusta. Tilannetta selittää se, että jäsenien työllistäminen on haasteellista joutuksen lainsäädännöllisistä esteistä, jotka liittyvät jäsenien taloudellisiin tukiin sekä eläkkeisiin. Jäsenien työllistämistä tukevat resurssit ovat myös rajallisia.

Vastaaajien vastauksista kolme vastausta sijoittuu nelikenttän lohkon todennäköistä - toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot toimivat sosiaalisina yrityksinä. Tilannetta selittää se, että sosiaalinen yritys mahdollistaa pienimuotoisen palveluntuotannon ja sitä kautta klubitalojen omarahoitus vahvistuu. Klubitalon lähiympäristöstä on asiakaspohjaa erilaisille pienille työsuoritteille sekä palveluille. Klubitalojen jäsenet työskentelevät tuetuissa matalankynnyksen työtehtävissä ja saatu työkokemus madaltaa integroitumista takaisin työelämään sekä opiskeluihin.

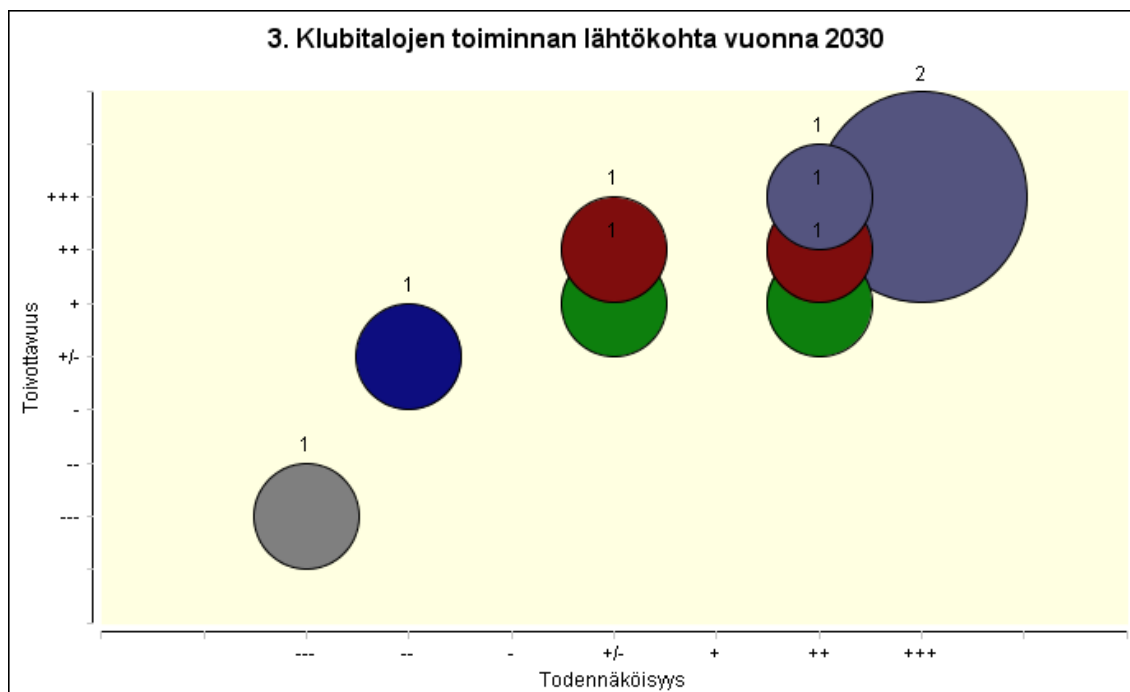
”Tämä malli antaa yhä useammalle klubitalon jäsenelle päästä takaisin työelämään sekä polulle joka johtaa uudelleen koulutukseen tai suoraan työmarkkinoille. Klubitalojen läheisyydessä asuu paljon ihmisiä joille voisi tuottaa pieniä, räätälöityjä lähipalveluita. Ehdottomasti kehityksen arvoinen väittämä.”

Klubitalojen toiminta sosiaalisina yrityksinä on linjassa yhteiskunnan kehityksen kanssa. Klubitalojen työllistävän mallin kautta jäsenien yhteiskuntaan integroituminen parantuu.

”Kehitys kehittyy ja mielestäni Klubitalojen kuuluu kehittyä yhteiskunnan mukana. Jos se on jäsenille etu, että työllistymismahdollisuudet parantuvat ja kehittyvät, se ei voi olla huono juttu. Sosiaaliset yritykset antavat hyvän mahdollisuuden harjoitella työelämätaitoja ja sen pelisääntöjä ja sen jälkeen on parempi ”pohja” hakeutua avoimillekin työmarkkinoille.”

Panelistien vastauksista voidaan tulkita, että sosiaalisen yrityksen status klubitaloissa on hyvinkin mahdollista. Myös jäsenien palkkaamista niihin pidetään mahdollisena. Pienimuotoinen palveluntuotanto lähialueille saa myös varovaisen myönteisen vastaanoton. Uudenlainen toiminnan status mahdollistaa myös jäsenien integroitumista takaisin työelämään.

Toiminnan lähtökohdan elementin toinen teesi oli: *Klubitalojen toimintaan kuuluu vuonna 2030 vahva kuntouttava toiminta sekä vaikuttamistoiminta. Näitä ovat mm. mielenterveyskuntutujien aseman edistäminen, oikeuksien turvaaminen, osallisuuden ja toimintamahdollisuuksien sekä työllistymisen lisääminen.* Kuvassa 16 esitetään panelistien vastaukset teesiin.



Kuva 16: Vastaajien näkemys teesiin klubitalojen toimintaan kuuluu vuonna 2030 vahva kuntouttava toiminta sekä vaikuttamistoiminta. Näitä ovat mm. mielenterveyskuntoutujien aseman edistäminen, oikeuksien turvaaminen, osallisuuden ja toimintamahdollisuuksien sekä työllistymisen lisääminen - teesi 6

Toiminnan lähtökohta elementin toisessa teesissä kaksi vastausta sijoittuu nelikenttän lohkokon ei todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa katsotaan klubitalojen toiminta on teesin mukaisella tasolla. Tilannetta selittää se, että klubitalojen perustoiminnan kuuluu mielenterveyskuntoutujien aseman edistäminen, oikeuksien turvaaminen, osallisuuden ja toimintamahdollisuuksien sekä työllistymisen lisääminen. Klubitalotoiminta on valtakunnallisesti tunnustettua mielenterveyssektorin kuntouttavaa avotoimintaa.

”Ilmeisesti Klubitalot ovat tuossa vaiheessa saaneet jo lisää näkyvyyttä ja meidän hyvä työmme on saanut pysyvän jalansijan yhteiskunnassamme, mikä on erittäin toivottavaa ja mielestäni suuntaus johon tulee pyrkiä.”

Vastauksista loput sijoituvat nelikenttän lohkokon todennäköistä - toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot toteuttavat toiminnassaan teesin mukaisia muun muassa edunvalvontaan liittyviä asioita. Tätä tilannetta selittää se, että Klubitalotoiminta on valtakunnallisesti tunnustettua toimintaa ja sillä on iso rooli edunvalvonnassa sekä vaikuttamistyössä.

”Tämä on Klubitalon ideaalitila. Klubitaloilla tulee olemaan tulevaisuudessa paljon suurempi rooli vaikuttamistyössä ja edunvalvonnassa.”

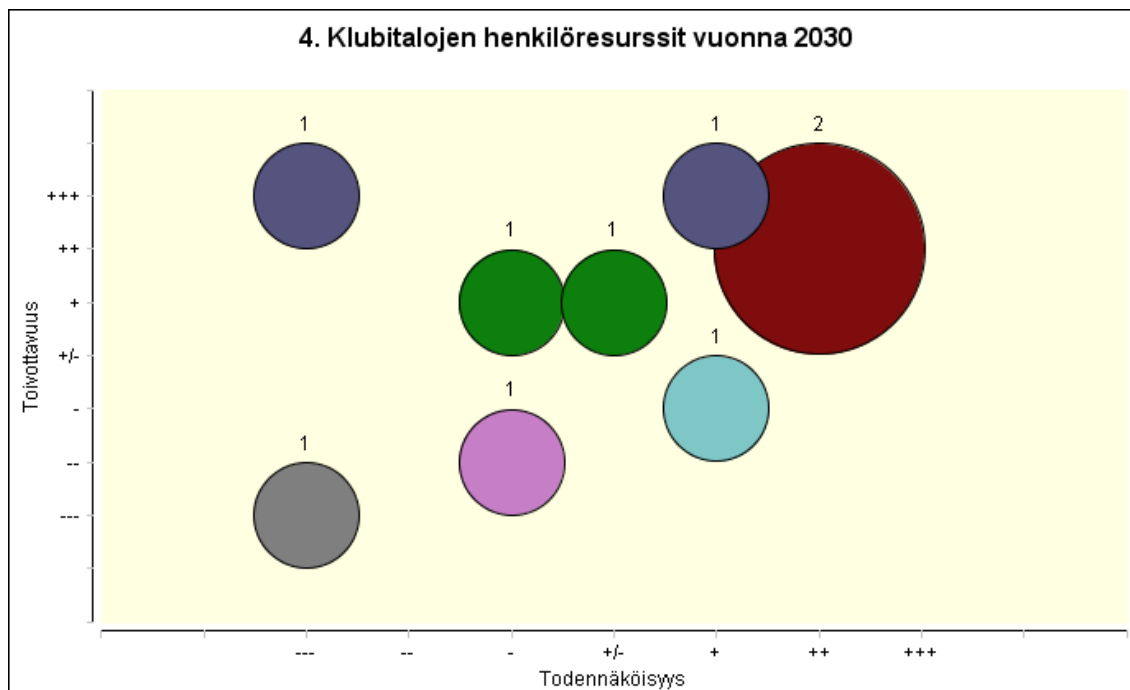
Tulevaisuuden tilannetta selittää myös se, että mielenterveysongelmien määrä kasvaa vuosittain ja se aiheuttaa yhä enemmän työelämän ulkopuolelle jäämistä. Tämän takia klubitalojen tarjoamia vertaisuuteen perustuvia mielenterveyskuntoutujien avopalveluja tarvitaan yhä enemmän ja yhteiskunnan pitäisi siirtää resursseja sinne.

”YK ja muiden kv- tutkimusten mukaan mielenterveysongelmien määrä kasvaa jo vuodesta 2020 alkaen suurimmaksi yksittäiseksi työelämän ulkopuolelle siirtymisen syyksi. Klubitalot tekevät jo nyt hyvää työtä em. asioiden eteen, tosin sitä ei ehkä tiedosteta vielä niin hyvin.”

Teesiin annettujen vastausten sekä niihin liittyvien argumenttien perusteella klubitalojen ammattitaitoisen vaikuttamistyön tulee lisääntyä tulevaisuudessa, koska mielenterveysongelmat tulevat enenevässä määrin lisääntymään. Niistä johtuvat seurannaisvaikutukset aiheuttavat ongelmia niin yksilötasolla kuin yhteiskuntatasollakin. Näissä ongelmissa tarvitaan klubitalojen tekemää arvokasta työtä.

5.5.4 Henkilöstöresurssien elementti

Henkilöstöresurssien ensimmäinen teesi oli: *Henkilöstöresurssit muodostuvat vuonna 2030 vakituisesta henkilökunnasta sekä jäsenistä, jotka on palkattu määrämittäisiin työsuhteisiin.* Tällä hetkellä klubitalojen henkilökuntarakenteeseen kuuluu pääsääntöisesti johtaja sekä 2-3 työvalmentajaa. Lisäksi jäsenet ovat osallistuneet klubitalon päivärutiineja ylläpitävään toimintaan. Kuvassa 17 esitetään panelistien vastaukset teesiin.



Kuva 17: Vastaajien näkemys teesiin henkilöstöresurssit muodostuvat vuonna 2030 vakituisesta henkilökunnasta sekä jäsenistä, jotka on palkattu määrämittäisiin työsuhteisiin - teesi 7

Henkilöstöresurssien elementin ensimmäisessä teesissä yksi vastaus sijoittuu nelikenttän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitaloissa on vakituisen henkilökunnan lisäksi palkattu jäseniä määrämittäisiin työsuhteisiin. Tätä tilannetta selittää se, että on tärkeä saada jäseniä takaisin työelämään. Jäsenien palkkaaminen on haasteellista johtuen osaksi siitä, että jäsenille sitoutuminen työsuhteeseen voi olla liian iso askel suhteessa omaan kuntoutumiseen. Myös työntukemisen resurssit voivat osoittautua klubitaloille haasteellisiksi. Tämän takia teesin mukainen tilanne koetaan ei-toivottavaksi.

”Jäsenten palkkaaminen työhön tulevaisuuden haaste.”

Yksittäisiä jäseniä joo, kokemusasiantuntijuuden arvostus tulee kasvamaan.

Nelikenttän lohkon ei todennäköistä - ei toivottavaa sijoittuu kaksi vastausta. Tässä tulevaisuuden tilanteessa teesin mukainen malli klubitaloissa ei toteudu. Tätä tilannetta selittää se, että klubitalotoimintaa ylläpidetään vakituisen henkilöstön voimin ja näin jäsenillä on vapaus osallistua klubitalon päivittäisiin toimintoihin ilman, että se sidotaan palkkatyöhön.

Panelistien vastauksista kolme sijoittuu nelikenttän lohkon ei todennäköistä - toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitaloissa on vakituisen henkilöstön tueksi palkattu jäseniä määrämittäisiin työsuhteisiin. Tätä tilannetta selittää se, että jäsenien palkkaamista on aikaisemmin kokeiltu ja siihen uskotaan, vaikkakin tulokset eivät kaikilta osin ole olleet menestyksellisiä.

”Miksipä ei. Onhan tätä kokeiltukin, vaihtelevalla menestyksellä.”

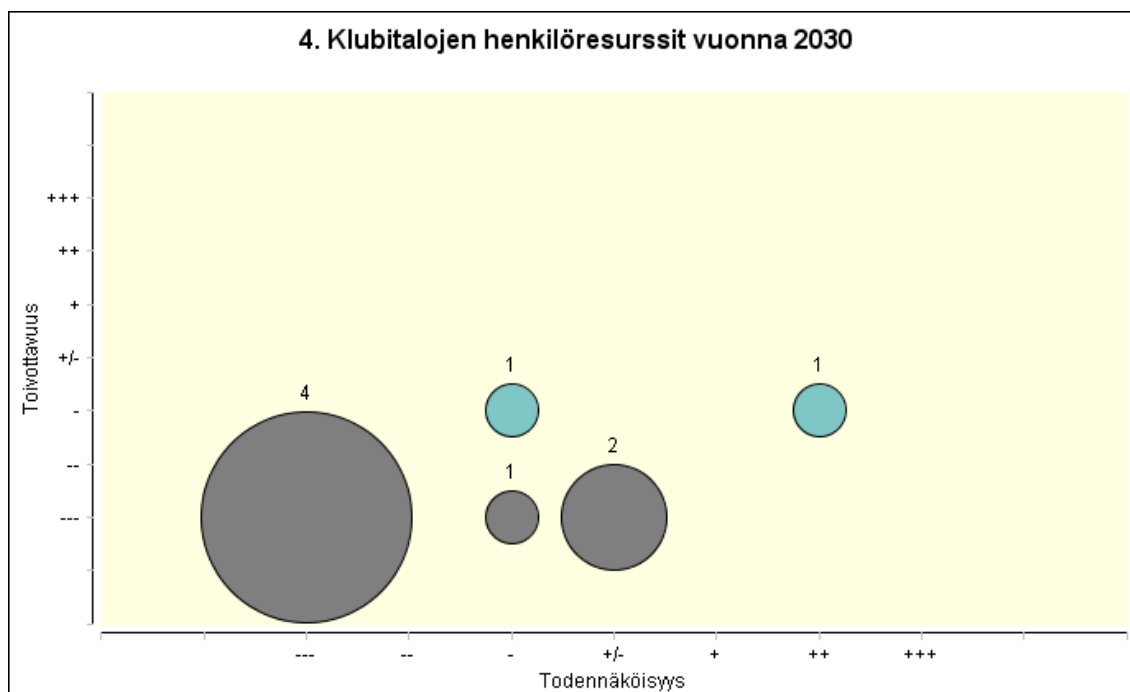
Nelikenttän lohkon todennäköistä - toivottavaa sijoittuu kolmannes vastauksista. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot toimivat teesin mallin mukaisesti ja jäseniä on palkattu vakituisten henkilöiden tueksi. Tätä tilannetta selittää se, että jäsenten palkkaaminen määrämittäisiin työsuhteisiin koetaan tärkeäksi ja sitä arvostetaan yhteiskunnallisella tasolla. Palkattu henkilöstö ja jäsenet oppivat toisiltaan työskennellessään rinnakkain.

”Klubitalojen jäseniä pitäisi palkata (jos rahoitus antaa myöten) enemmän klubitalon toimintaa hyödyttäviin tehtäviin. Tietysti eläke sekä muut tukitoimet pitää ottaa huomioon, ettei saatava palkka laske niitä. Villi ajatus mutta tulevaisuudessa tärkeää selvittää sen mahdollisuus.”

Jäsenten palkkaamista on meillä tehty jo nyt erittäin hyvällä menestyksellä.

Panelistien vastausten perusteella on havaittavissa, että jäsenten palkkausta klubitaloihin pidetään ajatuksen tasolla kannatettavana. Joissain klubitaloissa menetellään jo näin. Klubitaloilla on erityisosaaminen tämän suuntaiseen toimintamalliin ja sitä pitäisi rohkeasti toteuttaa sekä taloudellisesti tukea.

Henkilöstöressurssien elementin toinen teesi oli: *Vakinaista henkilökuntaa ei ole. Klubitaloyksiköt ovat vuonna 2030 itseohjautuvia ja erilaiset digitaaliset sovellukset ovat päivittäisen toiminnan tukena.* Tällä hetkellä klubitalojen henkilökuntarakenteeseen kuuluu pääsääntöisesti johtaja sekä 2-3 työvalmentajaa. Lisäksi jäsenet ovat osallistuneet klubitalon päivärutiineja ylläpitävään toimintaan. Kuvassa 18 esitetään vastaukset teesiin.



Kuva 18: Vastaajien näkemys teesiin vakinaista henkilökuntaa ei ole. Klubitaloyksiköt ovat vuonna 2030 itseohjautuvia ja erilaiset digitaaliset sovellukset ovat päivittäisen toiminnan tukena - teesi 8

Henkilöstöresurssien toisessa teesissä panelistien vastauksista kolme sijoittuu nelikenttän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot ovat itseohjautuvia yksiköitä, joissa jäsenet tukeutuvat päivittäisessä toiminnassaan digitaalisiin sovelluksiin. Tätä tilannetta selittää se, että digitalisaation tuomat ratkaisut mahdollistavat klubitalojen toiminnassa tuetun päivittäisen avokuntoutuksen jäsenille, ilman henkilökunnan läsnäoloa. Teesin kaltainen tilanne ei ole toivottavaa mutta se nähdään todennäköisenä. Fyysisten klubitalojen rinnalle nähdään myös tarvetta virtuaalisille klubitaloille.

”Väittämän kaltainen toiminta on lähempänä kuin uskalletaan odottaa. Uudelle teknologialle sekä uusille toimintamalleille pitää antaa mahdollisuus. Ei ehkä nykypäivänä vallitsevan käsityksen mukaista toimintaa mutta hyvinkin mahdollista tulevaisuudessa. Ei tyrmätä ajatusta!”

”Robottiaika ei ole vielä. Mutta tuollainen digi-Klubitalo fyysisen Klubitalon rinnalla on kyllä täysin tulevaisuuden juttu (tai jo tätä päivää...!)”

Nelikenttän lohkon ei todennäköistä - ei toivottavaa sijoittuu lähemmäs kahdeksankymmentä prosenttia vastauksista. Teesin mukasta tulevaisuuden tilannetta ei nähdä mahdollisena toteutua.

”Toivottavasti klubitalo ei ole vain digitaalinen ”torppa ” jossakin bittiavarudessa!”

Tätä tilannetta selittää se, että klubitalotoiminnassa ja erityisesti mielenterveyskuntoutujien parissa tehtävä työ on ihmislähtöistä ja vertaiskuntoutujen tuki on tärkeää. Klubitalojen päivittäisessä toiminnassa on avainasemassa vakituset palkatut henkilöt, jotka läsnäolollaan pitävät yllä turvallista ilmapiiriä. Jäsenien ja palkattujen henkilöiden jatkuva vuorovaikutus on klubitalotoiminnan keskiössä.

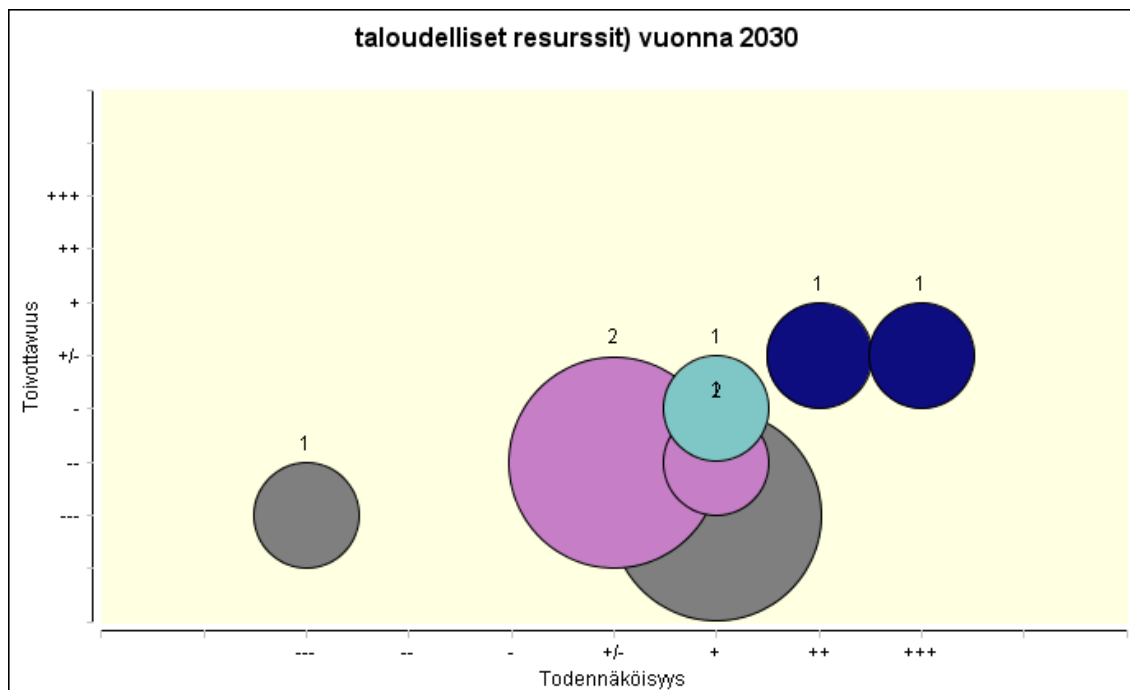
”Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys jäävät siinä tapauksessa taka-alalle ja se ei ole mielestäni enää klubitalotoimintaa”

”Mitä tapahtui vuorovaikutukselle? Ihmiset ovat niitä, joita varten klubitalolle tullaan. Ei henkilökuntaa voi koneilla korvata. Yhteisö tarvitsee ihmisiä. En pidä tästä ajatuksesta ollenkaan.”

Panelistien vastausten ja argumenttien perusteella pidetään tärkeänä riittäviä henkilöresursseja, eikä niitä pidä korvata digitaalisilla ratkaisuilla, ainakaan kokonaan. Digitaalisaation sovellukset voivat mahdollisesti olla tukemassa klubitalotoimintaa ja sen jäseniä. Digitaalisuus tulee tulevaisuudessa auttamaan myös klubitalon kaltaista toimintaa ja siihen pitää suhtautua avoimin melin.

5.5.5 Taloudellisten resurssien elementti

Taloudellisten resurssien elementin ensimmäinen teesi oli: *Julkinen rahoitus on loppunut. Vuonna 2030 yksittäisen klubitalon toiminnan rahoitus on riippuvainen sen omistavan sosiaalisen yrityksen rahoituspohjasta, joka muodostuu palveluntuotannosta, lahjoituksista, joukkorahoituksesta jne.* Tällä hetkellä kunnat, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA), lahjoitukset sekä omarahoitus muodostavat klubitalojen taloudelliset resurssit. Kuvassa 19 esitetään panelistien vastaukset teesiin.



Kuva 19: Vastaajien näkemys teesiin julkinen rahoitus on loppunut. Vuonna 2030 yksittäisen klubitalon toiminnan rahoitus on riippuvainen sen omistavan sosiaalisen yrityksen rahoituspohjasta, joka muodostuu palveluntuotannosta, lahjoituksista, joukkorahoituksesta jne. - teesi 9

Taloudellisten resurssien enimmäisessä teesissä vastauksista neljä sijoittuu nelikenttän lohkokoon todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitallot toimivat sosiaalisina yrityksinä ja rahoitus muodostuu pääsääntöisesti omarahoituksena. Tilannetta selittää se, että palveluntuotantoa pystytään paremmin tuottamaan sosiaalisten yritysten kautta. Klubitallojen rahoituksesta vain pieniosa tulee yhteiskunnan rahoittamana. Teesin mukainen klubitallon rahoitusmalli on käytössä muualla maailmassa. Tilannetta selittää myös se, että klubitallojen taloudelliset resurssit koostuvat laaja-alaisista rahoitusratkaisuista, joissa omarahoitusta sosiaalisten yritysten kautta muodostaa suurimman osan tulorakenteesta.

”Näin mennään monessa muussa maassa. Suurin osa Klubitallista katoaisi kartalta. En toivo. Tulevaisuudessa Klubitallojen rahoitus tulee kyllä monikanavoitumaan.”

Tiannetta ei pidetä toivottavana, koska se johtaa klubitallojen vähentymiseen Suomessa. Siitä seuraa mielenterveyskuntoutujien avokuntoutuksen väheneminen.

”Tähän suuntaan ollaan menossa. Se tarkoittaa sitä, että osa klubitallista lopettaa toimintansa, vain suuret jatkavat. Ihmiset palaavat takaisin hoitopaikkoihin tai kadulle. Tämä on osa psykiatrisen hoidon karsimista muuallakin.”

Nelikenttän lohkoon ei todennäköistä - ei toivottavaa sijoittuu kolme vastausta. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalojen toiminta jatkuu järjestöpohjaisena. Tätä tilannetta selittää se, että koetaan, ettei klubitalotoiminta voi toimia yrityspohjaisella mallilla. Yhteiskunnan tuki klubitalotoiminnalle on säädetty sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa ja se turvaa klubitalojen rahoituksen.

Panelistien vastauksista kaksi sijoittuu nelikenttän lohkoon todennäköistä - toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot toimivat teesin mukaisesti sosiaalisina yrityksinä. Tätä tilannetta selittää se, että yhteiskunnan rahoitus on vähentynyt. Toimintansa rahoittamiseksi klubitalot tuottavat palveluita ja sosiaalinen yritys mahdollistaa sen. Taloudelliset resurssit muodostuvat suurimmaksi osaksi palvelutuotannosta saatavilla tuloilla. Lisäksi erilaiset lahjoitukset muodostavat pienen osan tulovirrasta.

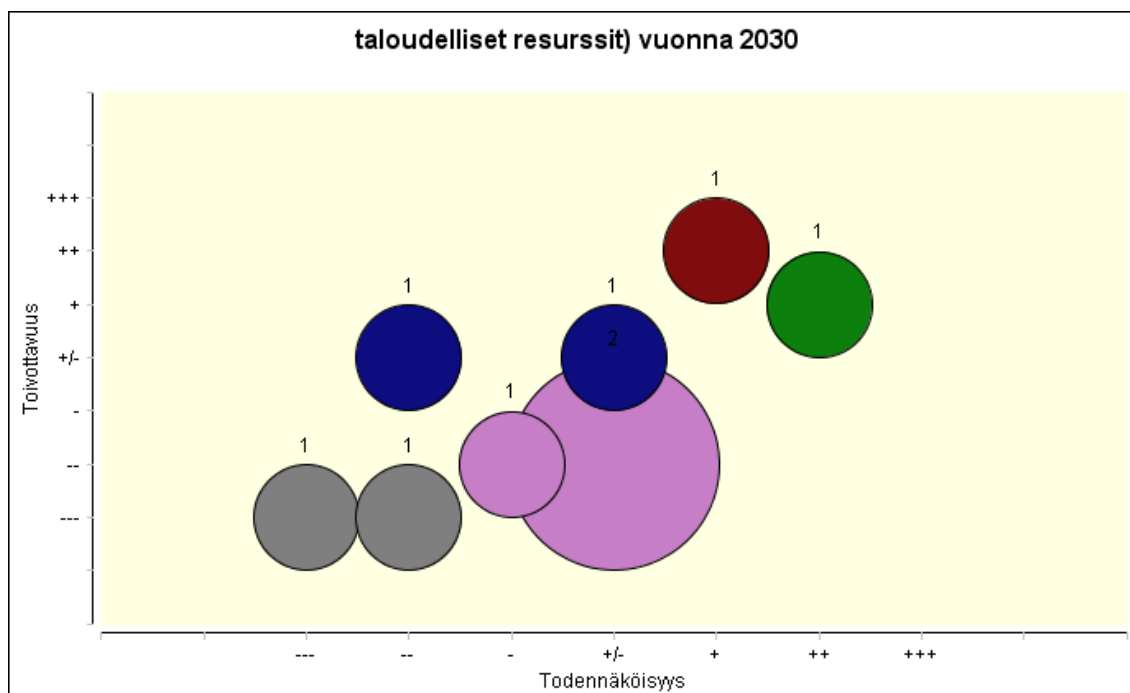
”Yhdyn allekirjoitettuun kommenttiin. Tähän suuntaan ollaan jo menossa.”

”Näin tulee käymään”

”Uskon, että näin tulee käymään.”

Klubitalojen taloudellisten resurssien muodostuminen tulevaisuudessa nähdään panelistien vastausten perusteella toisenlaisena, kuin mitä se nyt on. Panelistit pitävät todennäköisenä sitä, että klubitalojen taloudelliset resurssit muodostuvat tulevaisuudessa pääsääntöisesti muusta kuin yhteiskunnan rahoituksesta. Teesin mukaista tilannetta ei toivota mutta siihen pitää alkaa varautumaan. Toiminnan turvaamiseksi tulevaisuudessa on jo nyt hyvä alkaa pohdimaan uusia rahoituksen lähteitä.

Taloudellisten resurssien toinen teesi oli: *Suomessa on siirrytty terveysvakuutusjärjestelmään. Klubitalo laskuttaa vakuutuslaitosta yksittäiselle jäsenelle räätälöidystä palvelukokonaisuudesta.* Tällä hetkellä kunnat, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA), lahjoitukset sekä omarahoitus muodostavat klubitalojen taloudelliset resurssit. Kuvassa 20 esittää panelistien vastaukset teesiin.



Kuva 20: Vastaajien näkemys teesiin Suomessa on siirretty terveysvakuutusjärjestelmään. Klubitalo laskuttaa vakuutuslaitosta yksittäiselle jäsenelle räätälöidystä palvelukokonaisuudesta - teesi 10

Taloudellisten resurssien toisessa teessä vastauksista kaksi sijoittuu nelikenttän lohkon todennäköistä - ei toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot laskuttavat jäsenille räätälöidyistä palveluista terveysvakuutuslaitoksia. Tätä tilannetta selittää se, että terveysvakuutuslaitokset ostavat klubitaloilta mielenterveyskuntoutujille räätälöityjä avopalveluita. Uusi malli ei ole toivottavaa, koska räätälöityjen palvelukokonaisuuksien on yksilötasolla vaikeaa. Tämä johtuu mielenterveyskuntoutujien erityisyydestä. Tässä mallissa palvelu on tuotetistettu ja se on ostajalle läpinäkyvää toimintaa.

”Ihan hyvä profetia/idea. Toisaalta olisi melko selkeä systeemi, mutta kuka määritteli Klubitalon tehtävät ja tavoitteet? ...kyllähän nytkin moni kunta strategisesti/oikeesti ostaa Klubitalolta palveluja, vaikka vain ”avustaisi” rahallisesti.”

Nelikenttän lohkon ei todennäköistä - ei toivottavaa sijoittuu kolme vastausta. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot eivät tuota räätälöityjä mielenterveyden avokuntoutuspalveluita terveysvakuutuslaitoksille. Tätä tilannetta selittää se, että yhteiskunnassa ymmärretään mielenterveyskuntoutujien erityisyys ja sen toiminnan ideologian perustuminen vertaisuuteen. Klubitalojen taloudelliset resurssit muodostuvat muusta palveluntuotannosta, mutta ei räätälöityjen kuntoutuspalveluiden myynnistä terveysvakuutuslaitoksille.

”Enpä usko, enkä toivo. Emme halua olla palvelujen tuottaja ja myyjä, vaan vertaistuen yhteisö.”

Panelistien vastauksista yksi sijoittuu nelikenttän lohkoon ei todennäköistä - toivottavaa. Tässä tulevaisuuden tilanteessa klubitalot tuottavat laskutettavia palvelukokonaisuuksia. Tilannetta selittää se, että klubitalojen toiminta pitää olla tuotteistettu, jotta se voidaan myydä rahoittajille. Tilanne ei ole toivottavaa, koska klubitaloissa mielenterveyskuntoutujille suunnattu kuntoutus on perustunut vertaisuuteen ja siksi yksilöpalvelut ovat vaikeasti toteutettavissa.

”Erittäin mielenkiintoinen väittämä. En usko, että on todennäköistä enkä myöskään pidä sitä kovinkaan toivottavana. Mutta laskutettavista, jäsenille tarjottavista palvelukokonaisuuksista pidän. Rahoittajakin voisi tarttua tämän kaltaiseen malliin, jossa he ikään kuin ”ostavat palveluita”. Uskon, että klubitalojen rahoitusmalli tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja tällöin rahoittaja vaatii tuotteistamista sekä erilaisia jäsenille suunnattuja palvelukokonaisuuksia joista rahoittaja maksaa. En jaksa uskoa, että tulevaisuudessa rahoitusta myönnetään nykymallin mukaisesti.”

Nelikenttän lohkoon todennäköistä - toivottavaa sijoittuu kolme vastausta. Tässä tulevaisuuden tilassa klubitalojen toiminnassa on teesin mukaisesti siirrytty tarjoamaan jäsenille räätälöityjä palvelukokonaisuuksia. Tätä tilannetta selittää se, että klubitalotoiminnassa uusi tilanne nähdään mahdollisuutena ja sen myötä jäsenille pystytään tarjoamaan yksilöityjä palvelukokonaisuuksia. Yksilöidympien palvelukokonaisuuksien vaikuttavuutta pystytään paremmin mittaamaan. Saadut tulokset pystytään paremmin osoittamaan rahoittajalle, mutta ne myös saadaan paremmin vietyä klubitalojen toiminnan kehittämiseen. Rahoitusmallien muuttuessa klubitaloissa nähdään tarpeellisenä olla muutoksessa mukana.

”Jos rahoitus toimii ja se vakiinnuttaa toiminnan, niin ehkä se vain on yksi tapa rahoittaa toimintaa ilman, että sisältöön puututtaisiin. Ei kai se ideologiaa tai yhteisöllisyyttä tuhoa tai muuta, vaikka rahoitusmalli muuttuisikin? Ilman rahoitusta on kuitenkin vaikeata toimia ja maailma muuttuu, eikä klubitalot voi sulkea itseään muutosten ulkopuolelle pitämällä jääräpäisesti kiinni joistakin periaatteista.”

”Jos se kattaa toiminnan niin mikä jottei. Rahoitusmallit muuttuvat joka tapauksessa halusimme tai emme, myös se että kuntoutumisen prosessit tulee olla kuvattuina ja hinnoiteltuina on jo nyt kuntoutuslaistoksissa arkipäivää, miksi ei sitten klubitalolla.”

Teesin mukaista tulevaisuudenkuvaa panelistit eivät toivo, mutta vastauksista voidaan päätellä, että klubitaloilla olisi perusteltua miettiä jäsenille suunnattujen palvelukokonaisuuksien käyttöönottoa. Tämä haastaisi klubitaloja kehittämään omaa toimintaansa ja se toisi rahoittajille lisäperusteita rahoittaa klubitalotoimintaa.

5.6 Delfoi-tutkimustulosten yhteenveto hybriditeoreettisessa viitekehyksessä

Delfoi-tutkimuksen yhteenvedossa sovelletaan Billisin (2010b, 47-49) esittämää taulukkomallia, jossa elementtijaon perusteella jokaista organisaatiota ja sen sisältöä voidaan tarkastella näiden elementtien luonteen mukaan. Yhteiskunnan eri sektoreilla olevilla organisaatioilla on yleisiä rakenteellisia piirteitä ja niitä hän nimittää elementeiksi. Tosin näiden luonne, logiikka sekä toimintaperiaate eroaa eri sektoreilla mutta jokaisesta organisaatiosta voidaan tunnistaa

- hallinto (governance)
- omistajuus (ownership)
- toiminnan lähtökohta (operative priorities)
- henkilöresurssit (human resources)
- muut resurssit (other resources).

Taulukossa 7 esitetään Billisin taulukkomallia mukailien delfoi-tutkimuksessa esitettyjen teesien tuloksia siten, että jokaisesta teesistä on poimittu toivottava- ja ei-toivottava tulevaisuus vuonna 2030.

Elementit	Ei-toivottava tulevaisuus	Toivottava tulevaisuus
Omistajuus Teesit 1 ja 2	- Klubitalojen kolmannen sektorin luonne muuttuu - Ei enää Fountain House ideologialle pohjautuvaa toimintaa	- Omistajuuden rooli selkeämpi - Päätöksen teko ammattimaisempaa
Hallinto Teesit 3 ja 4	- Hallinnon itsenäisyys menetetään - Lähitoiminta muuttuu - Klubitalojen jäsendemokratia häviää	- Laadullisesti tasainen hallinto - Parantaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta - Parantaa toiminnan uskottavuutta rahoittajiin nähden
Toiminnan lähtökohta Teesit 5 ja 6	- Haasteelliset tukiresurssit - Mielenterveysongelmien kasvu lisää työttömyyttä ja syrjäytymistä - Vaikuttamistyö ei riittävää	- Mahdollisuus jäsenen kannalta räätälöityihin palveluihin - Sosiaalinen hyöty lähialueelle

		- Jäsenien integroituminen yhteiskuntaan
Henkilöresurssit Teesit 7 ja 8	- Jäsenien sitoutuminen työhön yksilötasolla haasteellista - Digitaalisuus korvaa ihmisen - Klubitalojen toiminnan ideologia ei toteudu virtuaalisesti	- Jäsenien integroituminen työelämään - Aikaisemmat kokeilut tukevat mallia - Hyödynnettävä mahdollisuus
Muut resurssit Teesit 9 ja 10	- Osa klubitaloista tulee häviämään ja se korreloi avokuntoutuspaikkojen vähenemistä - Palveluntuotanto ei ole klubitalojen ideologian mukaista toimintaa	- Sosiaalisen yrityksen malli on mahdollisuus - Mallit ovat linjassa tulevaisuuden rahoitusmallien kanssa

Taulukko 7: Delfoi-tutkimuksen tuloksia Billisin (2010b) talukkomallia mukailten

5.7 Skenaariot Delfoi-tutkimuksen perusteella

Suomen Klubitajat ry:n jäsenklubitalojen rakenteellisia elementtejä vuonna 2030 ennakoitiin Delfoi-tutkimuksen avulla. Klubitajamaailma tulee näyttäytymään Delfoi-tutkimuksen tulosten perusteella joiltain osin nykytilasta hyvinkin poikkeavalta. Taulukoissa 8, 9 ja 10 esitetään klubitalojen eri tulevaisuusskenaariot: Valtakunnallisen profiilin nostattaja, Menetetty itsenäisyys ja Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia.

5.7.1 Valtakunnallisen profiilin nostattaja

Elementit	Valtakunnallisen profiilin nostattaja
Omistajuus	Kaikilla klubitaloilla on samankaltainen omistajapohja, jolloin omistajuuden rooli on selkeämpi. Tämä helpottaa päätöksentekoa ja samalla nostaa klubitalojen toiminnan profiilia valtakunnallisesti
Hallinto	Hallinto on keskitetty kuudelle erilliselle hallinto-organisaatiolle, joilla on hallinnoitavana useampi yksittäinen klubitalo. Tämä takaa laadullisesti tasaisemman ja uskottavamman hallinnon sekä vapauttaa resursseja itse ydintoimintaan
Toiminnan lähtökohta	Toiminnan lähtökohtana on klubitalojen toimintaideologia. Siihen sisällytetään mahdollisuus jäsenille suunnattuja räätälöityjä kuntoutusta tukevia palveluita. Klubitajatoiminta tuottaa

	lähialueelle sosiaalista lisäarvoa sekä auttaa jäseniä integroitumaan yhteiskuntaan
Henkilöresurssit	Klubitaloissa on palkatun vakituisen henkilökunnan rinnalla palkattuja jäseniä erimittaisissa määräaikaisissa työsuhteissa. Tällä mallilla integroidaan klubitalojen jäseniä takaisin työelämään. Erilaiset digitalisaation mahdollistamat sovellukset ovat mukana tukemassa henkilökunnan lisäksi jäsenien kuntoutumista
Muut resurssit	Taloudelliset resurssit muodostuvat palveluntuotannosta. Klubitaloilla on hallinto-organisaatiojaon mukaiset sosiaaliset yritykset, jotka vastaavat yksittäisten klubitalojen palveluntuotannosta. Muut tulovirrat koostuvat yhteiskunnan rahoituksesta sekä muista pienistä tulonlähteistä

Taulukko 8: Valtakunnallisen profiilin nostattaja-skenaario mukailten Billisin (2010) rakenteellisia elementtejä

Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalot tulevat sijoittumaan vuonna 2030 erilaiseen toimintaympäristöön kuin missä ne nyt ovat. Suomessa on tuolloin kuusi hallinnollista organisaatiota, jotka hallinnollisesti tasoittavat paikka- ja seutukuntakohtaisia erityisongelmia. Hallinnon resurssit uudelleen allokoidaan ja siten paikalliseen klubitaloon jää enemmän resursseja sen ydintoimintaan. Toiminnassa paikkakuntakohtaiset erityispiirteet huomioidaan mutta hallinnon keskittämisellä pystytään tarjoamaan laadullisesti tasaisempia hallintoa klubitalojen jäsenille. Tulevaisuuden toimintaympäristö pakottaa klubitaloja muuttamaan tulovirtojen ansaintalogiikkaa. Omarahoituksen osuus kokonaistuloista on merkittävä ja sen takia klubitaloilla on sosiaalisia yrityksiä, jotka tuottavat palveluita. Klubitalot toimivat vuonna 2030 palveluntuottajina useammilla hybridisaatiovyöhykkeillä, kuin millä ne nyt toimivat.

5.7.2 Menetetty itsenäisyys

Elementit	Menetetty itsenäisyys
Omistajuus	Klubitalojen omistajuus siirtyy pois kolmannelta sektorilta, jolloin se vaikuttaa suoraan toiminnan luonteeseen, joka on pohjautunut kolmannen sektorin toiminnan malleihin sekä arvoihin. Fountain House ideologialle pohjautuva toiminta poistuu klubitaloilta
Hallinto	Hallinnon itsenäisyys menetetään, joka näkyy päivittäisessä arjessa, kun se siirtyy pois yksittäiseltä klubitalolta. Hallinnon

	siirtyminen alueelliselle organisaatiolle muuttaa jäsenlähtöistä toimintaa koska klubitalon perusideologiaan kuuluva jäsenedemokratia hallinnon suhteen menetetään.
Toiminnan lähtökohta	Päivittäinen jäsenlähtöinen toiminta muuttuu, koska jäsenien tukiresurssit muuttuvat haasteellisemmiksi. Toiminnan lähtökohdissa ei pystytä vastaamaan mielenterveysongelmien jatkuvaan kasvuun ja sen seurannaisvaikutuksiin. Vaikuttamistoiminnan riittämättömyys alkaa näkymään paikallisesti heikentyvinä mahdollisuuksina tuottaa avokuntoutusta
Henkilöresurssit	Klubitalojen eri lähtötasoilla olevien jäsenien sitoutuminen työskentelyyn yksilötasolla klubitaloissa, on haasteellista. Klubitalojen toiminnan ideologia ei toteudu virtuaalisesti, koska avokuntoutus perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen
Muut resurssit	Klubitalojen tarjoamat mielenterveyskuntoutujien avokuntoutuspaikat vähenevät rajusti, koska osa klubitaloista ei pysty enää jatkamaan toimintaansa. Palveluntuotanto ei ole klubitalojen ideologian mukaista toimintaa.

Taulukko 9: Menetetty itsenäisyys-skenaario mukailen Billisin (2010) rakenteellisia elementtejä

Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen ei-toivottavassa tulevaisuusskenaariossa klubitalojen omistajuus on siirtynyt pois kolmannelta sektorilta ja ei enää täytä toiminnan lähtökohtana ollutta Fountain House ideologiaa. Hallinnon osalta ollaan menetetty itsenäisyys ja sen myötä jäsenlähtöinen lähidemokratia, joka heikentää klubitalotoimintaa. Päivittäinen jäsenlähtöinen toiminta muuttuu ja toiminnan lähtökohdissa ei pystytä vastaamaan mielenterveysongelmien kasvuun ja samalla se johtaa paikallisen vaikuttamistoiminnan heikkenemiseen. Henkilöstötasolla toiminnan virtualisoituminen digitalisaation seurauksena heikentää klubitalojen ideologiaa, joka pitkälti perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Taloudellisten resurssien muututtua palvelutuotantopohjaiseksi, se vähentää klubitalojen määrää ja korreloi samassa suhteessa avokuntoutuksen vähenemiseen.

5.7.3 Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia

Elementit	Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia
Omistajuus	Klubitalojen omistuspohja on kolmannen sektorin toimijoilla, säilyttäen toiminnan luonteessa kolmannen sektorin arvot sekä Fountain House ideologian.
Hallinto	Hallinto keskitetään erillisille hallinto-organisaatioille, joilla on hallinnoitavana useampi yksittäinen klubitalo. Organisaation hallitus koostuu jäsenklubitalojen edustajista sekä niiden jäsenistä. Hallinto-organisaatiolla on johtaja, joka vastaa useammasta klubitalosta. Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitaloilla on yhteinen taloushallinnon tilitoimistopalveluita tarjoava yritys
Toiminnan lähtökohta	Toiminnan lähtökohdat pohjautuvat Fountain House ideologiaan mutta lisänä on jäsenille suunnattuja räätälöityjä kuntoutusta tukevia palveluita. Klubitalot integroituvat tiukemmin toiminnalliseen lähialueeseen tuottaen sosiaalista lisäarvoa sekä voimakkaammin ajaa mielenterveyskuntoutujien etuja
Henkilöresurssit	Klubitaloissa palkataan jäseniä määrämittäisiin työsuhteisiin vakituisen henkilökunnan rinnalle. Digitalisaation tuomat ratkaisut tukevat jäsenien päivätoimintaa. Avokuntoutus perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä digitaalisiin soveluksiin
Muut resurssit	Taloudelliset resurssit muodostuvat palveluntuotannosta sekä yhteiskunnan rahoituksesta. Klubitaloilla on hallinto-organisaatiojoon mukaiset sosiaaliset yritykset, jotka vastaavat yksittäisten klubitalojen palveluntuotannosta.

Taulukko 10: Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia-skenaario mukailen Billisin (2010) rakenteellisia elementtejä

Todennäköisessä tulevaisuusskenaariossa vuodelle 2030 klubitalojen omistajuus säilyy kolmannella sektorilla ja samalla toteutetaan Fountain House ideologiaan pohjautuvaa toimintaa. Kolmannen sektorin arvot näkyvät vahvasti omistajuudessa. Hallinto keskitetään erillisille hallinto-organisaatioille, jotka vastaavat useamman yksittäisen klubitalon hallinnoinnista. Hallinnollisen organisaation hallituksessa on edustettuina kolmas sektori sekä klubitalojen jäsenet. Kaikkien klubitalojen taloushallinnon kirjanpito keskitetään yhteen tilitoimistoon. Toiminnan lähtökohdat ovat Fountain House ideologiaan pohjautuvia mutta niiden rinnalla tarjotaan jäsenille räätälöityjä, kuntoutusta tukevia palveluita. Toiminnassaan klubitalot integroituvat tiu-

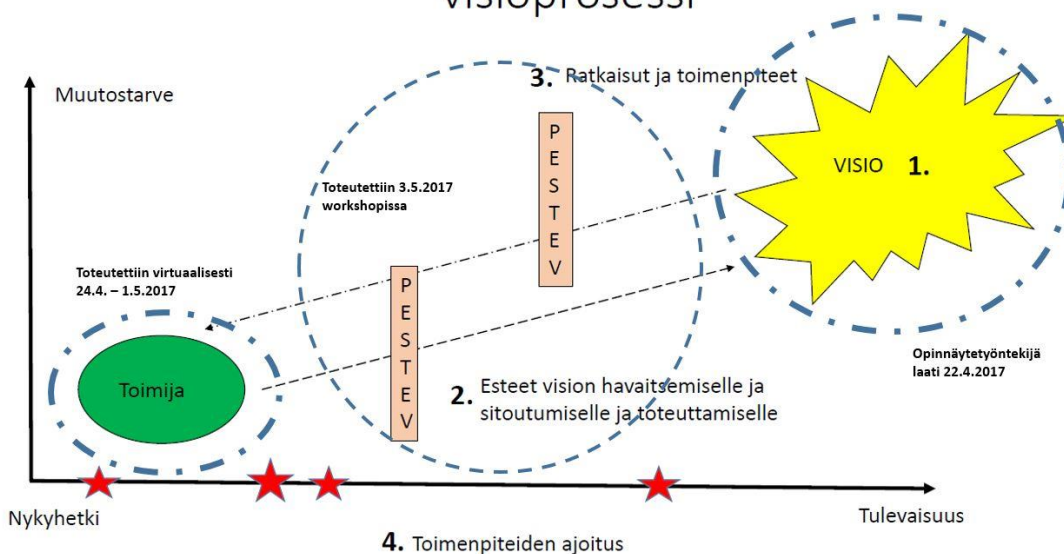
kemmin toiminnalliseen lähialueeseen ja ajavat mielenterveyskuntoutujen etuja. Henkilöstöresurssit koostuvat vakituisesta henkilökunnasta sekä määrämittäisiin työsuhteisiin palkatuista jäsenistä. Tällä konseptilla madalletaan klubitalojen jäsenien integroitumista työmarkkinoille. Henkilöstöresurssien lisänä on myös digitalisaation mahdollistamia kuntoutusta tukevia digitaalisia sovelluksia. Taloudelliset resurssit muodostuvat palveluntuotannon tuloista sekä yhteiskunnan rahoituksesta. Hallinto-organisaatioiden mukaiset sosiaaliset yritykset, jotka vastaavat yksittäisten klubitalojen palveluntuotannosta.

5.8 Hallinnon elementin kehittäminen backcasting menetelmällä

Delfoi-tutkimuksen tulosten yhteenvedon perusteella opinnäytetyöntekijä valitsi Suomen Klubitalot ry:lle kehittämiskohteeksi hallinnon vuonna 2030. Kehittämismenetelmäksi valittiin Backcasting. Käytettävissä olevien resurssien puitteissa ei ollut mahdollista ottaa muita elementtejä kehitettäväksi. Muiden elementtien kehittäminen olisi ollut yhtä suotavaa ja niihin tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään huomiota.

Robinson (2003, 841) esittää, että Backcasting on kehitetty ennustavan tulevaisuustutkimuksen vaihtoehdoksi. Ennustavassa tulevaisuudessa yleensä pyritään löytämään tulevaisuus, joka on todennäköisin painottamatta sen toivottavuutta. Backcastingissa muodostetaan toivottava tulevaisuus, rakentamalla analysoitu polku siihen. Heinosen ja Lauttamäen (2012, 307) mukaan backcastingia voidaan pitää vastakohtana ennakoimiselle, jossa tulevaisuutta ennakoidaan nykyisiä trendejä analysoimalla. Backcastingissa ennakoidaan tulevaisuutta vastakkaisesta suunnasta eli siinä vaikutetaan tulevaisuuteen nykyhetkestä käsin. Backcastingprosessissa havainnollistetaan looginen polku ja kehittäminen, jota tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa ennakkoon muotoiltu visio tulevaisuudessa. Backcastingprosessi on kuvattu kuvassa 21.

Takaisin tulevaisuuteen – kaksisuuntainen visioprosessi



Kuva 21. Backcastingprosessi Suomen klubitalot ry:n hallinnolle 2030 (Mukaihen Vinnari ja Kupsala 2010.)

Hallinnon kehittämisen workshop pidettiin 3.5.2017. Sitä ennen opinnäytetyöntekijä oli laatinut hallinnon elementille vision, jonka pohjalta workshoppiin osallistuneet laativat ennakkoon hallinnon nykytilan. Workshopissa selvitettiin backcastingprossin PESTEV-analyysia⁷ hyödyntäen esteet ja ratkaisut sekä toimenpiteet hallinnon nykytilasta vision saavuttamiseksi.

Vuonna 2030 Suomessa on kuusi hallinnollista toimijaa, joiden alaisuudessa on useita yksittäisiä klubitaloja. Hallinnolliset toimijat ovat vuonna 2030 yhteiskunnan eri sektoreiden toimijoiden muodostamia hybridiorganisaatioita (hybridiorganisaatio on yksityisen- tai kolmannen sektorin yhdessä perustama organisaatio)

Backcastingprosessia varten laaditun suppean hallinnon nykytilan kartoituksen mukaan, hallinto klubitaloissa ei ole laadullisesti tasaista ja hallinnolliseen osamiseen tarvitaan lisää koulutusta. Nykyisin hallinnointitaidoin on haasteellista toimia tai tuottaa laadukasta jäsenläh- töistä klubitalotoimintaa. Workshopissa PESTEV-analyysin tuloksia esitetään taulukossa 11.

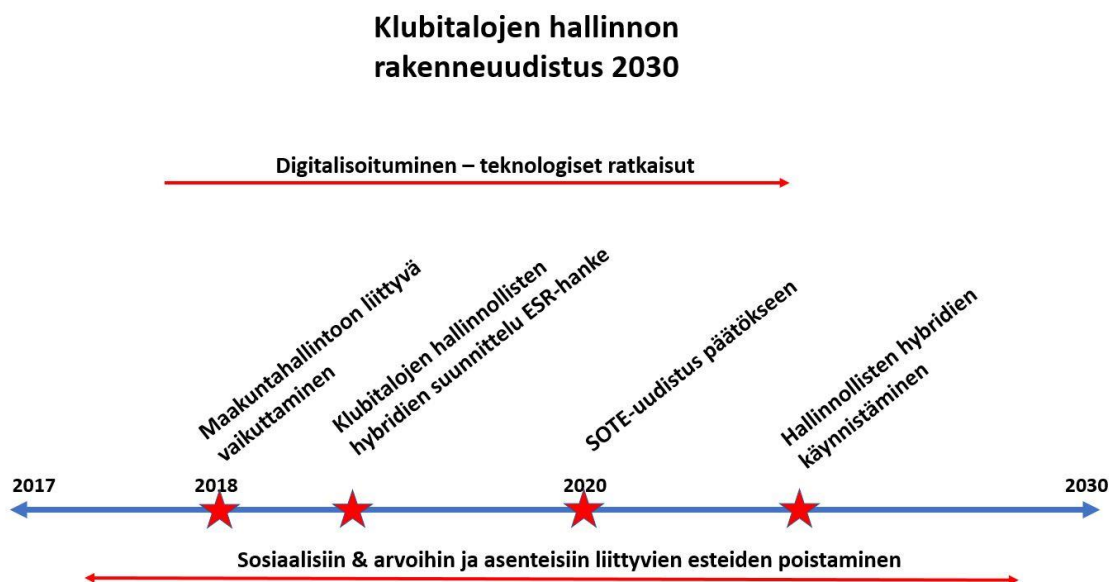
⁷ PESTEV varmistaa eri näkökulmien mukaantulon niin, että katsotaan kokonaisuutta eikä vain jostakin yksittäisestä näkökulmasta (Meristö 2013,183).

PESTEV	Este	Ratkaisut
P (poliittiset)	Sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus	Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen, klubitaloista ja mielenterveydestä tiedottaminen ja klubitalojen vaikuttavuuden näkyvyys
E (Ekonomiset)	Rahoitus: STEA, Maakunnat, kunnat, valtio	Klubitaloverkostona lainsäädäntöön vaikuttaminen, uusien rahoituskanavien löytäminen, yhteistyö muiden MT-järjestöjen kanssa: paikalliset ja valtakunnalliset, toiminnan näkyvyys ja päätöksentekoon mukaan pääseminen
S (Sosiaaliset)	Hallintobyrokratia kasvaa	Yksittäisen klubitalon oikeudet ja itsenäisyys, kevyt hallinto, avoimuus, läpinäkyvyys, jäsenlähtöisyyden korostaminen, klubitalon ideologia ja visio täytyy olla kirkas hallinto-organisaatiossa
T (Teknologiset)	Digitaalisaatio	Koulutus, osaamisen jakaminen, klubitaloverkostolle resursseja teknologiseen kehittämiseen
E (Ekologiset)	Tulevatko palvelut lisääntymään, vaikka toimintoja tehostetaan?	Toiminta joustavammaksi, rahoittajille tiedottaminen, kansallisen klubitalolaadun varmistaminen
V (Arvot ja asenteet)	Jäsenlähtöinen kehittäminen	Klubitalomallin asiakaslähtöisyyden-, kokemusasiantuntijuuden-, vertaisuuden-, yhteisöllisyyden kehittäminen, oman tekemisen ja osaamisen esilletuonti, klubitalomallin

		vahvistaminen, klubitalon jäsenlähtöisyyden levittäminen muihin julkisiin toimintoihin ja palveluihin
--	--	---

Taulukko 11: PESTEV-analyysin tulokset

Hallinnon elementin vision 2030 saavuttamiseksi laadittiin aikataulu, joka esitetään kuvassa 22. Workshopissa todettiin, että haetaan ESR-rahoitusta hankkeeseen, jolla selvitetään Suomen Klubitallot ry:n toimikentän jakoa kuuteen hallinnolliseen alueeseen sekä rakenteita, joita sen toteuttaminen vaatii.



Kuva 22: PESTEV-analyysin ratkaisujen aikataulu

Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen klubitallojen uuden alueellisen hallintomallin aikaansaamiseksi, aloitetaan vuonna 2018. Siinä pohjustetaan tulevaa ESR-hanketta ja samalla tuodaan julki hallinnollisten hybridien rakenne sekä miten ne yksinkertaistavat hallintoa sekä samalla vapauttavat resursseja itse klubitallotoimintaan. Tuleviin maakuntiin ja niiden hallintoon vaikutetaan klubitallojen toiminnan tunnettuuden lisäämiseksi. Klubitallojen hallinnon rakenneuudistus vaatii paljon uusia teknologisia ratkaisuja. Niiden kartoittaminen sekä taloudellisten resurssien varaaminen, aloitetaan vuoden 2017 lopussa. Klubitallojen henkilökunnan sekä jäsenien kouluttaminen teknologisiin sovelluksiin aloitetaan heti kun uutta hallintoa tukevat ratkaisut ovat konkreettisia. Sosiaalisiin sekä arvoihin ja asenteisiin liittyvien haasteiden esille tuominen klubitallojen hallinnon rakenneuudistukseen liittyen, jatkuu läpi aikajanan

aina vuoteen 2030 asti. Klubitaloissa pitää käydä myös keskustelu arvoista, jotka tukevat hallinnon visiota 2030. Hallinnon vision saavuttamiseksi laadittujen toimenpiteiden toteutumia tarkastastellaan kahden vuoden välein ja tehdään niihin tarvittavia korjaavia toimenpiteitä.

6 Johtopäätökset

Tässä pääluvussa kuvataan opinnäytetyön johtopäätöksiä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli nostaa esille yhteiskunnan eri sektoreiden (yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori) rajojen hämärtyminen. Opinnäytetyö myös antaa lukijalle kuvan kolmannelta sektorista ja sen toiminnasta. David Billisin (2010) teorian hybridioorganisaatioista kautta, ilmennetään caseorganisaation Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen rakenteellisia elementtejä nykyhetkessä sekä ennakoidaan niitä vuonna 2030.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millä hybridisaation tasolla eri Klubitalot eripuolella Suomea ovat ja minkälaista hajontaa 25:n klubitalon kentässä esiintyy tällä hetkellä?

Hybridisaation taso oli teoreettista viitekehystä peilaten Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitaloissa jokseenkin samalla tasolla riippumatta siitä, missäpäin Suomea klubitalo sijaitsee. Taustaorganisaatioiden erilaisuus aiheutti poikkeamaa mutta se on hyvin pientä. Eniten poikkeavuuksia löytyi hallinnon tasolla, jossa oli hallinnollista resurssipoikkeavuutta.

Suomen Klubitalot ry:lle tehdyn rakenteellisten elementtien nykytilaa kartoittavan analyysin tulokset ovat kiteytettynä taulukossa 12. Taulukosta ilmenee, että rakenteelliset elementit poikkeavat hieman Billisin (2010) esittämästä mallista mutta tukevat teoriaa hybridioorganisaatioista. Hybridisaatio ilmenee klubitaloissa useilla eri tasoilla. Hallinnossa sekä henkilökunnassa hybridisaation voidaan sanoa olevan juurtunutta, kuten se on kuvattu kappaleessa 3.4.

Klubitalot sijoittivat nykyisen toimintansa puitteissa kuvassa 2 esitetyn hybridisaatiovyöhykkeiden mukaan 1, 2, 4, 5 ja 8 alueille eli klubitalotoiminta oli vahvasti yhteistyössä julkisen sektorin kanssa mutta ei niinkään yksityisen sektorin.

Elementit	Yksityisen sektorin periaatteet	Julkisen sektorin periaatteet	Kolmannen sektorin periaatteet	Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalot
Omistajuus	Osakkeen omistajat	Kansalaiset	Yhdistyksen jäsenet	Klubitalojen taustaorganisaatiot

Hallinto	Omistusosuuden koon mukaisesti	Julkiset vaalit	Yhdistyksen sisäiset vaali	Taustaorganisaatioiden hallitukset, jotka muodostuvat yhteiskunnan eri sektoreiden edustajista sekä klubitalojen jäsenistä
Toiminnan lähtökohta	Markkinat ja yksilöllinen valinta	Julkiset palvelut ja yhteinen valinta	Yhdistyksen missioon sitoutuminen	Klubitalojen ideologiseen missioon sitoutuminen
Henkilöresurssit	Palkattu henkilöstö	Virkamiehet	Yhdistyksen jäsenet ja vapaaehtoiset sekä palkattu henkilöstö	Palkattu henkilöstö sekä klubitalon jäseniä
Muut resurssit	Myyntituotot, palkkiot	Verot	Jäsenmaksut, lahjoitukset	Raha-automaattiyhdistys ry:n ja ELY-keskuksen rahoitus

Taulukko 12: Klubitalojen rakenteellisten elementtien nykytila Billisiä (2010) mukailleen

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli selvittää, miten Suomen Klubitalot ry:n 25 jäsenklubitaloa sijoittuvat organisaatioina tulevaisuuden toimintaympäristössä 2030, joka tällä hetkellä näyttää erilaisena eripuolilla Suomea johtuen erilaisista olosuhteista, joita ovat muun muassa paikka- ja seutukunta-kohtaiset erityisongelmat esimerkiksi resurssointi ja yhteistyö eri tahojen kanssa?

Delfoi-tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin kolme skenaariota klubitalojen rakenteellisista elementeistä vuonna 2030. Valtakunnallisen profiilin nostattaja-, Menetty itsenäisyys- ja Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia-skenaariot (taulukot 8, 9 ja 10) ennakoivat klubitalojen tulevaisuutta vuonna 2030. Näiden skenaariomallien pohjalta voidaan todeta, että tulevaisuus on joka tapauksessa erilainen kuin mitä se on tämän opinnäytetyön tekohetkellä. Eniten tulee muuttumaan klubitalojen hallinnon elementti ja klubitalojen tulisi ottaa tämä vakavasti.

Klubitalojen rakenteellisten elementtien pohjalta tehdyssä skenaarioista valikoitui kehittämissen kohteeksi elementti, jonka tulee toteutumaan. Backcasting valittiin metodiksi kehittämissen kohteeksi valikoituneeseen hallinnon elementtiin. Kehittämissworkshopissa havainnollistettiin PESTEV analyysin avulla looginen tiekartta hallinnon vision 2030 saavuttamisen esteinä oleviin haasteisiin. Tiekartassa (kuva 22) esitetään aikajanalla tarvittavat toimenpiteet hallinnon vision 2030 saavuttamiseksi. Workshopissa nousi vahvasti esille se, että klubitalojen hallinnon rakenneuudistusta varten tarvitaan selvityshanke ja sille haetaan Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta.

Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen rakenteelliset elementit ovat muuttuneet vuonna 2030 ja niiden muutosten taso riippuu siitä, minkä skenaarion pohjalta klubitalojen toimintaa lähdetään johtamaan. Muodostetut skenaariot toimivat strategisen suunnittelun pohjana ja auttavat johtamaan tulevaisuutta.

6.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvää tieteellistä tutkimusta ohjaa hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan ”tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla”. Tutkimuseettinen neuvottelukunta myös mainitsee, että lainsäädäntö määrittelee rajat ja niiden puitteissa tutkijayhteisö itsesäätelyn avulla soveltaa ohjeistusta. Tämä on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatu järjestelmää.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) esittää, että tieteellisen tutkimuksen hyviä lähtökohtia ovat muun muassa

- rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus
- noudatetaan eettisesti kestävää tiedonhankintaa
- asianmukaiset viittaukset muiden tekemiin töihin, tutkimuksiin
- hankitaan tarvittavat luvat
- huomioidaan tutkimuksen kannalta mahdolliset esteellisydet.

Opinnäytetyössä käytettävä tieto on kerätty caseorganisaation eli Suomen Klubitalot ry:n 2015 tietokannasta sekä kyselytutkimuksen avulla. Tulevaisuusosiossa kerätty tieto on anonyymiä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta on noudattu läpi työn. Tutkimusluvan kautta saatu tieto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Näin varmistetaan, että opinnäytetyö täyttää etiikan säännöt.

Opinnäytetyön tekijä on kolmannen sektorin ammattilainen ja työskennellyt toiminnanjohtajana järjestömaailmassa kymmenen vuoden ajan. Ammattitaito antaa vankan pohjan tehdä opinnäytetyö kohteena olevalle kolmannen sektorin toimijalle. Luotettavuusnäkökulman kannalta on tärkeää, että opinnäytetyöntekijällä on käsitys kolmannen sektorin toimintaympäristöstä sekä ymmärtää toimialan erityispiirteitä.

Vilka (2015,196) esittää, että tutkimuksessa on otettava huomioon tieteellisen kirjallisuuden näkökulma. Vilkan mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana, silloin kun tutkimus ja sen materiaali ovat yhteensopivia. Hän myös lisää, että tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että teorian muodostamiseen ei ole vaikuttanut epäolennaisia tai sattunaisia tekijöitä.

Opinnäytetyössä luotettavuutta lisättiin käyttämällä käsitteistön kuvaamisessa sekä teoriaosuudessa ajantasaista lähdeaineistoa, jolloin varmistettiin mahdollisimman uuden tiedon käyttö lähdeaineistona. Kyselytutkimuksissa olleet saatekirjeet ja ohjeet laadittiin informatiivisiksi, jotta vastaajat ymmärtäisivät niiden tarkoituksen sekä osaisivat vastata kysymyksiin. Opinnäytetyön luotettavuutta ja samalla sen uskottavuutta parannettiin kriittisellä ja arvioivalla työskentelyllä.

6.2 Pohdintaa ja jatkotutkimuksen kohteita

Opinnäytetyössä perehdyttiin laajasti suomalaiseen hyvinvointiyhteiskuntaan, jolla on kansalaisten keskuudessa laaja kannatus. Julkunen (2011a) kirjoittaa, että kansalaisten suuri enemmistö odottaa julkisen vallan tuottavan keskeiset hyvinvointipalvelut. Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on ehkä suurimman muutoksen edessä sitten sotavuosien. Sipilän hallituksen loppuunsaattama sosiaali ja palvelurakennemuutos ja maakuntauudistus on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on koskaan tehty. Uudistuksen tavoitteena on se, että 1.1.2019, sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestäminen ja muita alueellisia tehtäviä siirtyy maakunnille. (alueuudistus.fi 2017). Se mitä vaikutuksia uudistus tuo tullessaan, jää nähtäväksi.

Kolmannen sektorin merkitys kasvaa sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen myötä, mutta miten? Ainakaan vielä ei ole konkreettisia esityksiä kolmannen sektorin rooliin tullut. Isommat järjestöt pytyvät tuottamaan palveluita julkisen- sekä yksityisen sektorin rinnalla mutta pienet järjestöt eivät tähän pysty. Pienien järjestöjen rooliksi kunnissa jää terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen, mutta vielä on täysin avoinna miten järjestöt pystyvät tähän vastaamaan ja millä taloudellisilla resursseilla. Kuntien toiminta-avustukset poistuvat ja rahoittavatko tulevat maakunnat pieniä kansalaisjärjestöjä jatkossa, on haasteellinen kysymys.

Tuleeko myös kolmannelle sektorille kilpailukyky-yhteiskunnan käsite? Ihmisten ja tässä tapauksessa järjestöjen kiristynyt kilpailu on erittäin ongelmallista ihmisten hyvinvoinnille ja järjestöjen toimintakyvylle (Hyväri, Pessi & Saari 2011, 14). Kilpailukyky-yhteiskunnankin aikana on äärettömän tärkeää, että pienten ja heikkojen sekä voimattomimpien asemaa pidetään esillä. (Pessi & Oravasaari 2011, 86-87.) Tämän suuntainen kehitys ei ole toivottavaa kolmannelle sektorille, joka pääsääntöisesti perustuu vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisuus on merkittävä tekijä, joka leimaa kolmannen sektorin toimintaa ja harvoissa yhdistyksissä on palkattua henkilökuntaa (Selander & Ruuskanen 2016,82). Kansalais- ja järjestötoiminta muodostavat suomalaisen kansalaisyhteiskunnan ytimen (Harju 2007, 16). Jos tämä asetelma rapautuu, tarkoittaa se nykymuotoisen suomalaisen kansalaisyhteiskunnan lopunalkua.

Pohjoismainen ja siten myös suomalainen kansalaisyhteiskunta ja vapaaehtoistoiminta ovat muutoksessa. Vielä ei kuitenkaan ole täysin selvää, mihin suuntiin muutos konkreettisemmassa mielessä kohdistuu ja minkälaisia muotoja se saa yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna. (Saukkonen 2013, 15.) Sosiaali- ja terveystalouden uudistus sekoittaa yksityisen-, julkisen ja kolmannen sektorin rajoja ja se tulee aiheutamaan muutoksia kolmannella sektorilla. Muutokset ovat myös siinä määrin merkittäviä, että puhuminen uudesta kolmannesta sektorista on ainakin osittain perusteltua. Vanha ja uusi limittyvät toisiinsa joskus erillisinä organisaatioina, toisinaan taas kolmannen sektorin toimijoiden sisällä. Uuden kolmannen sektorin piirteet eivät välttämättä ole täysin uusia siinä mielessä, että niitä ei olisi ollut ennen lainkaan olemassa. (Saukkonen 2013, 25-26.) Uusi kolmas sektori näyttää hybridisaation alustana kuten Billis (2010) esittää. On hyvinkin mahdollista, että uudesta kolmannesta sektorista muodostuu tulevaisuudesta uusi sektori, josta käytetään nimitystä hybridisektori. Tällä uudella sektorilla myös järjestöt tuottavat palveluita, niin kuin sosiaali- ja terveystalouden uudistus siihen pyrkiikin. Huotarinen, Pyykösen ja Pättiniemen (2008, 7-9) mukaan uusi kolmas sektori on yleisempi palvelujen tarjoaja, ei tietyn intressiryhmän edustaja.

Seuraavina vuosikymmeninä yhteiskunta tulee muuttumaan ja se muuttaa yhteiskunnan sektoriajattelua. Perinteisten sektoreiden lisäksi muodostuu uusi tai uusia sektoreita, joiden toimintalogiikat saavat piirrettä perinteisten sektoreiden organisaatioista.

Muutoksen pyörteisiin tulevat joutumaan myös mielenterveystyötä tekevät järjestöt. Ne ovat perinteisesti toimineet paitsi ihmisten asioiden ajajina, myös organisoineet mielenterveystaloutujille työ- ja päivätoimintaa, kriisipalveluja, asumisen tukea ja palveluasumista, sekä vapaa-ajan toimintaa. Monet järjestöt pyrkivät omalla työllään ehkäisemään myös ennalta mielenterveyshäiriöiden syntymistä, edistävät mielenterveystyötä, tiedottavat mielenterveyteen liittyvistä kysymyksistä ja ajavat yhteiskunnassamme mielenterveyspotilaiden etuja. (Mylly-

mäki ja Terri 2001, 225.) Caseorganisaation Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalot myös organisoivat jäsenilleen työ- ja päivätoimintaa, tiedottavat mielenterveyteen liittyvistä kysymyksistä ja ajavat yhteiskunnassamme mielenterveyspotilaiden etuja. Klubitalot ovat pääsääntöisesti nykyisen Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen STEA:n rahoittamia. Tulevaisuudessa yhteiskunnan rahoitus voi hyvinkin vähentyä ja klubitalot ovat pakotettuja siirtymään osittain palveluntuotantoon ja näin niiden yhteiskunnallinen sektoristatus siirtyy pois kolmannelta sektorilta hybridisektorille.

Hybridisaatio opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä asetti haasteellisen lähestymistavan tutkia caseorganisaation Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen rakenteellisten elementtien nykytilaa sekä ennakoita niitä tulevaisuudessa. Käsitteet hybridisaatio ja hybridioorganisaatiot olivat opinnäytetyöntekijälle aikaisemmin tuntemattomia käsitteitä. Teoreettisen viitekehyksen integroiminen caseorganisaation rakenteellisten elementtien selvitystyöhön, sujui kuitenkin jouhevasti.

Klubitalojen rakenteellisten elementtien ennakointiin vuodelle 2030 käytetty Delfoi-tutkimusmenetelmä oli innostava kokemus. Delfoi-paneelin toteuttaminen edelfoi.fi sivuston e-lomakkeella oli helppo toteuttaa. Teknisesti e-lomakkeen teko oli helppoa ja paneelistien oli ketterä vastata siihen. Tutkimuksella saatujen tulosten analysointi oli haasteellista yksin toteuttaa ja se muodostui opinnäytetyön vaikeimmaksi osuudeksi. Yksi syy haasteellisuuteen saattoi olla se, että kymmenen tulevaisuusteetin lopputulemana oli 40 analysoitavaa nelikenttää. Delfoi-tutkimusmenetelmällä saatiin klubitalojen rakenteellisten elementtien tulevaisuuden tila ennakoitua, joka saattaa klubitaloille olla haasteellista hyväksyä. Tosin vuonna 2030 klubitalojen rakenteelliset elementit voivat olla aivan jotakin muuta.

Hallinnon elementin tarkempaan analyysiin käytetty backcasting-menetelmä sopii hyvin erilaisten haluttujen muutosten työstämistä varten. Halutun tavoitetilän, vision, esteenä olevien ongelmien ja niihin tarvittavien ratkaisujen työstämiseen käytettävä PESTEV-analyysi, toi erilaisten analysoitavien lähestymiskulmien seurauksena paljon konkreettisia tavoitteita hallinnon vision saavuttamiseksi. Halutut toimenpiteet aikataulutettiin ja vuonna 2030 näemme kuinka moni niistä on toteutunut.

Delfoi-tutkimuksen tuloksia esiteltiin 18.5.2017 Järvenpäässä Suomen Klubitalot ry:n kevätseminaarissa. Paikalla olleille hybridisaatio ja Delfoi-tutkimus olivat käsitteinä vieraita ja näin ollen seminaariin osallistujille saattoi jäädä hämmentynyt olotila. Jälkeenpäin ajateltuna he saattoivat virheellisesti ymmärtää, että teesit tuloksineen vaikuttavat suoraan klubitalotoimintaan ja näin tuovat pelkoa tulevaisuuden osalta.

Laajemmasta perspektiivistä katsottuna hybridisaatio kolmannella sektorilla on käynnissä mutta sitä ei osata tunnistaa siten, kuten Billis (2010) sen esittää. Pintapuolista hybriditeettiä, jossa kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yhdistys palkaa ensimmäisen henkilön avustaviin tehtäviin säilyttäen voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen identiteetin, esiintyy kasvavassa määrin. Tulevaisuudessa tulemme näkemään kolmannella sektorilla sosiaali- ja palvelurakennemuutoksen myötä yhä enemmän juurtuneen hybriditeetin tunnusmerkit täytäviä yhdistyksiä, joissa palkatusta henkilöstöstä tulee operatiivisen tason työn suorittajia ja johdon rakenteeseen syntyy hierarkisia tasoja. Tällöin yhdistyksiin on syntynyt samankaltaiset rakenteelliset elementit, kuin mitä julkisen- ja yksityisen sektorin yrityksillä ja toimistoilla on. Perinteinen vapaaehtoisuuteen ja vertaisuuteen perustuva kolmas sektori tulee jakaantumaan yhä selkeämmin pintapuolisen- ja juurtuneen hybriditeetin järjestöihin. Pintapuolisen hybriditeetin järjestöt jatkavat perinteistä kansalaistoimintaa ja palveluatuottavat järjestöt kuuluvat juurtuneen hybriditeetin piiriin.

Kolmannen sektorin pienille ja keskisuurille järjestöille on tyypillistä, että toiminnan suunnittelua tehdään vain saadun rahoituksen mukaan, joka tyypillisimmin kattaa kalenterivuoden. Kolmannella sektorilla tulisikin tulevaisuudessa pyrkiä, järjestön koosta riippumatta, omaksumaan myös tulevaisuuden suunnittelu sekä sen ennakointi. Toimintaympäristön jatkuvaan monitorointiin tulee pyrkiä, tällöin pystytään havainnoimaan heikkoja signaaleja jotka mahdollisesti vaikuttavat tulevaisuudessa toimintaympäristön muutokseen. Tekemällä jatkuvaa toimintaympäristön monitorointia pystytään ennakoimaan tulevia muutoksia ja reagoimaan niihin etupainotteisesti.

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin opettava matka ja opinnäytetyöntekijä on oppinut siitä paljon. Erityisesti aiemmin tuntematon teoria hybridisaatio on tullut tutuksi ja se on aiheuttanut lisäkysymyksiä, joihin tässä opinnäytetyössä ei ole ollut mahdollista etsiä vastauksia. Tulevaisuuden ennakointi on myös tehnyt opinnäytetyöntekijään lähtemättömän vaikutuksen. Sen seurauksena opinnäytetyöntekijä havainnoi ympäristöä erilailla ja pyrkii tunnistamaan heikkoja signaaleja, jotka voisivat olla viitteitä jostain tulevaisuudessa vallitsevasta isommasta trendistä. Näillä tulee olemaan merkittävä osuus opinnäytetyöntekijän työssä, jossa toimintaympäristö elää kaiken aikaa ja tuleviin muutoksiin pitää pystyä reagoimaan proaktiivisesti. Opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä opinnäytetyöntekijä pystyy käyttämään tulevaisuudessa omissa työtehtävissään.

Laurean Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta opetussunnitellassa 2017-2018 sanotaan, että ” Opiskelu Laureassa edellyttää opiskelijalta kriittistä ajattelua, ongelmanratkaisukykyä, itseohjautuvuutta, aloitteellisuutta ja yhteistyökykyä. Itsenäisen työtöteen merkitys korostuu opinnoissa. Kehittämishankkeissa kaikki osalliset nähdään oppijoina, koska hankkeessa tavoitellaan muutosta, jotakin uutta. Kumppanuus tarkoittaa myös

keskinäistä kunnioitusta ja erilaisen osaamisen arvostamista. Kehittämishankkeen eteneminen edellyttää osaamisen jakamista ja rakentamista erilaisista asiantuntijuuksista”. (Laurea 2017, 4.) Opetussuunnitelmassa mainitut seikat opinnäytetyön tekijä on ottanut huomioon opinnäytetyötä tehdessään sekä kokee onnistuneensa saavuttamaan ne.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista jatkotutkia

- Millä tasoilla hybridisaatio ilmenee yhteiskunnan eri sektoreiden välillä?
- Vaikuttaako sosiaali- ja palvelurakennemuutos hybridioorganisaatioiden lisääntymiseen ja miksi?
- Onko hybridisaatio uhka vai mahdollisuus?
- Millainen hallinnon rakenne palvelee klubitaloja parhaiten?
- Klubitalojen muiden rakenteellisten elementtien kehittäminen?

6.3 Tulosten laajemman hyödynnettävyyden arviointi

Kolmannen sektorin hybridisaatio ja sen kehityksen laaja-alainen vaikutus järjestöihin, tulee olemaan tulevaisuudessa erittäin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Tämä opinnäytetyö osoittaa, miten Billisin (2010) rakenteelliset elementit näyttäytyvät Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitaloissa. Suomessa on tehty hyvin vähän kolmannen sektorin hybridisaatiota selvittäviä YAMK-, pro gradu-, liseniaatti- tai väitöskirjatasoisia tutkimuksia. Yksi uusimmista julkaisuista on Jurvansuun ja Rissasen (2017) tutkimus, jossa käsitellään päihde- ja mielenterveysyhdistysten vapaaehtoistoimintaa kolmannen sektorin hybridisaatio-kehityksen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö tarkastelee hybridisaatiota eri lähtökohdista kuin mitä Jurvansuun ja Rissasen tutkimus, mutta täydentää heidän saamia tutkimustuloksiaan.

Tätä opinnäytetyötä ja sen tuloksia voi hyödyntää kaikki, jotka tulevaisuudessa ovat kolmannen sektorin hybridisaation kanssa tekemisissä. Opinnäytetyön käsitteet, hybridisaatioteoriaosuus sekä tulevaisuuden ennakoitiosuus antavat hyvän läpileikkauksen kolmannesta sektorista ja sen mahdollisista tulevaisuuden haasteista.

Lähteet

Painetut lähteet

- Begg, I.; Mushövel, F.; Niblett, R. 2015. The Welfare State in Europe Visions for Reform. 2015 Vision Europe Summit c/o Bertelsmann Stiftung. Gütersloh, Germany.
- Billis, D. (2010): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010.
- Billis, D. (2010a): From Welfare bureaucracies to welfare hybrids. Teoksessa Billis, David (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 3-24.
- Billis, D. (2010b): Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa Billis, David (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 46-69.
- Cornforth, C. & Spear, R. (2010): The governance of hybrid organizations. Teoksessa Billis, David (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 70-90.
- Friis, A. 2009. The Emerging of Fourth Sector. NORGES HANDELSHØYSKOLE Toronto, Canada - June 20, 2009.
- Forss, P. & Vatula-Pimiä, M-L. 2014. Sosiaalinen turva ja hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Escobar, J. J. & Gutiérrez, A. C. M. 2011. Social economy and The Fourth Sector, base and protagonist of social innovations. CIRIEC-Espana, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 73, Special Issue, October 2011, p.33-60.
- Geisler, R. 2005. CIVIL SOCIETY AND SOCIAL CAPITAL IN UPPER SILESIA, A REGION ON ITS WAY TO THE EUROPEAN UNION¹. East European Quarterly 39.1 (Spring 2005): 103-127.
- Haavisto, I. 2010. TYÖELÄMÄN KULTTUURIVALLANKUMOUS. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Yloppaino 2010.
- Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla - kansalaistoiminnan haasteet. Kansansivistysseura. Vantaa: Dark Oy.
- Harju, A. 2004b. Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelunavaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta. Julkaisu 2004:11. Oikeusministeriö 2004, Helsinki.
- Harju, A. 2004c. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry
- Harju, A. 2005. Yhteisellä asialla. 2. painos. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Harju, A. 2007. Aarre loistamaan. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Sivistysliitto Kansanfoorumi SKANF ry. Painotalo Casper Espoo 2007. s.10-25.
- Harju, A. 2010a. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Satakunnan painotuote.

Harju, A. 2010b. Yhteisellä asialla - kansalaistoiminta ja sen haasteet (2.painos). Vantaa: Hansaprint Oy.

Heinonen, S. & Lauttamäki, V. (2012). Backcasting scenarios for Finland 2050 of low emissions. Foresight. VOL. 14 NO. 4 2012, pp. 304-315.

Hietala-Paalasmaa O., Hujanen T., Härkäpää K. & Reuter A. 2009. Mielenterveyskuntoutujien klubitalot. Yhteisön tukea ja yksilöllistä kuntoutumista. Avustustoiminnan raportteja 20. Raha-automaattiyhdistys 2009.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Heikkala, J. (2001): Järjestön strategia: Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere University Press: Tampere.

Heiskala, R. & Luhtakallio, E. 2006. Johdanto: Suunnittelutaloudesta kilpailukyky-yhteiskuntaan? Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (Toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Gaudeamus Kirja. Tammer-Paino Oy, Tampere 2006. s. 7-13.

Heiskala, R. 2006. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (Toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Gaudeamus Kirja. Tammer-Paino Oy, Tampere 2006. s. 14-42.

Heiskanen, I., Ahonen, P. ja Oulasvirta, L., 2005. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäatiö Cupore.

Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Huotari, T. Pyykkönen, M. & Pättiniemi, P. 2008. Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa: tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Hämäläinen, T. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Sitra 2006.

Hänninen, E. & Törnblom M. 2016. Lukijalle. Teoksessa Hänninen, E. (toim.) Mieleni minun tekevi. Mielenterveyskuntoutujien Klubitalot 20 vuotta Suomessa. Lönberg Oy 2016. s.5-7.

Hänninen, E. 2016. Klubitalotoiminnan kansainvälinen kehityshistoria. Teoksessa Hänninen, E. (toim.) Mieleni minun tekevi. Mielenterveyskuntoutujien Klubitalot 20 vuotta Suomessa. Lönberg Oy 2016. s.32-34.

Hyväri, S., Pessi, A. B. & Saari, J. 2011. Esipuhe. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Saari, Juho (toim.) Hyvien ihmisten maa - Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulu 2011. s.13-14.

Ilmola, L. & Casti, J. 2014. Hyvinvointiyhteiskunta 2030. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2014.

Julkunen, R. 2001b. Hyvinvointiyhteiskunta - mikä se on ja mihin se kannustaa. Kansantaloudellinen aikakauskirja - 97. vsk. - 2/2001. s.200-2005.

Julkunen, R. 2001c. Suunnanmuutos: 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Vastapaino, Tampere 2001.

Julkunen, R. 2006. Kätkeyty hyvinvointivaltio vai pohjoismainen malli. Yhteiskuntapolitiikka 71. (2006):2 s.179-185.

- Juote, A. 2007. Järkiperäisestä hulluudesta monäänisyyteen. Teoksessa Harju, Aaro. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Sivistysliitto Kansanfoorumi SKANF ry. Painotalo Casper Espoo 2007. s.44-63.
- Jurvansuu, S. & Rissanen, P. 2017. Päihde- ja mielenterveysyhdistysten vapaaehtoisuus toiminta kolmannen sektorin hybridisaatio-kehityksen näkökulmasta. Tietopuu: Tutkimussarja 1/2017. A-klinikkasäätiö, Helsinki.
- Kallio, J. 2010. Hyvinvointipalvelujärjestelmän muutos ja suomalaisten mielipiteet 1996-2006. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia, 108. Kela, Helsinki 2010.
- Kansalaisyhteiskunta 2006 toimikunta. Oikeusministeriön julkaisuja:14. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.
- Kantola, A. 2006. Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (Toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Gaudeamus Kirja. Tammer-Paino Oy, Tampere 2006. s. 156-178.
- Kari, M. & Markwort, J. 2004. Kolmas sektori EU:ssa ja eräissä Euroopan maissa. RAY:n avustustoiminnan raportteja 14. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Kauppinen, S. & Niskanen, T. (2005). Yksityinen palvelutuotanto sosiaalija terveydenhuollossa. Stakes, Raportteja 288. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Kariniemi, O. 2010. Järjestölehdien yleisötutkimus yhteisön kehittämisen välineenä. Tampereen yliopisto. Tampere University Press. Media Studies.
- Karisto, A., Takala, P. & Haapola, I. 1998. Matkalla nykyaikaan. WSOY, Helsinki 1998.
- Karppinen, S. 2009. Asiantuntijatieto sekä delfoi- ja repertory grid -menetelmät. Teoksessa Mäkelä-Marttinen, Leena (toim.) Luova työ tutkimuksen kohteena. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 23. Kouvola 2009. 25-40.
- Kaunistama, P. 2000. Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Ilmonen, Kaj. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto SoPhi. 2000. s.119-143.
- Koskiahho, B. 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola, A. & Kurki, L. (toim.): Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Vastapaino, Tampere, Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 2001, s 15-40.
- Korkman, S. 2011. Viitattu 11.8.2016. Onko hyvinvointivaltiolla tulevaisuutta? EVA. Taloustieto Oy. Yliopistopaino, Helsinki 2011.
- Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, Osmo, Bergman, Timo & Salminen Hazel (Toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. Uudistettu painos, 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Vammalan kirja-paino, Sastamala 2013. s.248-266.
- Lappalainen, P. 2010. Breaking the Traditional Style of Finnish Civic Activity. Alternatives35.1 (Jan-Mar 2010): 71-92.
- Linturi, H. & Rubin, A. 2011. Toinen koulu, toinen maailma. Oppimisen tulevaisuus 2030. Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu julkaisuja 1/2011.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, Osmo, Bergman, Timo & Salminen Hazel (Toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. Uudistettu painos, 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Vammalan kirjapaino, Sastamala 2013. s.14-30.

- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta - skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY 1999. Porvoo.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY 2004. Porvoo.
- Matthies, A-L. 1999. Ekonomisen ja eettisen vuoropuhelu. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. ja Siisiäinen, M. (toim.) (1999) Haastava kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. s.40-61.
- Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, Osmo, Bergman, Timo & Salminen Hazel (Toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. Uudistettu painos, 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Vammalan kirja-paino, Sastamala 2013. s.179-187.
- Mikkonen, J. 2013. The Politics of Poverty in Finland. *Social Alternatives*32.1 (2013): 24-30.
- Muuri, A. 2008. Sosiaalipalveluja kaikille ja kaiken ikää? Tutkimus suomalaisten mielipiteistä ja kokemuksista sosiaalipalveluista sekä niiden suhteesta legitimizeettiin. Helsingin yliopito. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia 178. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2008.
- Mäenpää, P. & Faehnle, M. 2015. Metropolitutkimuksen seminaari 25.11.2015: jakmistalous, kaupunkiaktivismi ja kaupunkilaiset. Helsingin yliopisto.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Myllymäki, A. & Tetri, E. 2001. Raha-automaattiyhdistys kansalaispalveluiden rahoittajana. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 32. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Niemelä, M. 2008. Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Paras-hankkeeseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 102,. Kelan tutkimusosasto. Helsinki 2008. Vammalan kirjapaino Oy.
- Pekkarinen, S., Hennala, L., Harmaakorpi, V. & Tura, T. 2011. Clashes as potential for innovation in public service sector reform. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 507-532.
- Pessi, A. B. & Oravasaari, T. 2011. Suomalaisen altruismin tyypit. Auttamisen kolme muotoa. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Saari, Juho (toim.) Hyvien ihmisten maa - Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulu 2011. s71-90.
- Pietilä, H. 2000. Building a Welfare Society: The Finnish experience. *Development, suppl. Commitments and Challenges: Reviewing social development*43.2 (Jun 2000): 43-46.
- Propst, R.(2003). Klubitalon historia: pienestä liikkeestä maailmanlaajuiseksi liikkeeksi. Teoksessa Pöyhönen Eveliina (toim.). Mielenterveys-kuntoutujien klubitalo. Yhdessä kohti työelämää. Helsinki, 29-32.
- Pöyhönen, E. 2003. Johdatus kirjaan. Teoksessa Pöyhönen Eveliina (toim.). Mielenterveys-kuntoutujien klubitalo. Yhdessä kohti työelämää. Helsinki, 9-20.
- Pöysti, T., Niiranen, A. & Haveri, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallintoalueiden perustamisen sekä aluehallintouudistuksen valmistelu. Selvityshenkilöhanke. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:36. Sosiaali- ja terveysministeriö.

- Rantanen, L. 2016. Klubitalon jäsenyys, henkilösuhteet ja talon toiminta. Teoksessa Hänninen, E. (toim.) *Mieleni minun tekevi. Mielenterveyskuntoutujien Klubitalot 20 vuotta Suomessa*. Lönberg Oy 2016. s.51-57.
- Rantanen, T. McLaughlin, T. C., Toikko, T. 2015. Do Finnish young people support the Nordic welfare state? *The International Journal of Sociology and Social Policy* 35.1/2 (2015): 66-47.
- Rauhala, H. 2011. *Palveluohjaus. Työmalli huumeita käyttävien asiakkaiden kanssa työskentelelyyn*. Helsinki: Omaisets Huumetyön Tukena ry.
- Robinson, J. 2003. Future subjunctive: Backcasting as social learning. *Futures* 35 (2003) 839-856.
- Rubin, A. 2012. *"Olisihan se hienoa, jos oppisi kuin itsestään!"* Futuress - Future experts -projektin Delfoi-tutkimus. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisu B:9.
- Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2010. *Palvelutuotannon vaihtoehtoja*. Teoksessa Koivisto, Nelli; Lehikoinen, Kaj; Pasanen-Wilberg, Riitta; Ruusuvirta, Minna; Saukkonen, Pasi; Tolvanen, Piritta; Veikkolainen, Arsi (toim.) *Kolmannella lähteellä - Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Kokos-julkaisu 1. Kokosalvelut, teatterikorkeakoulu 2010*. s. 87-92.
- Saari, J. & Pessi, A. B. 2011. *Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa*. Teoksessa Pessi Anne Birgitta & Saari, Juho (toim.) *Hyvien ihmisten maa - auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa*. Diakonia ammattikorkeakoulun julkaisu. A Tutkimuksia 31. Juvenes Print Oy. Tampere 2011.
- Saari, J. 2005. *Hyvinvointivaltio ja sosiaalipolitiikka*. Teoksessa Saari, Juho (toim.): *Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa*. Yliopistopaino, Helsinki 2005, s. 13-64.
- Saukkonen, P. 2013. *Kolmas sektori - vanha ja uusi*. *Kansalaisyhteiskunta* 1 (2013), s.6-31.
- Sandberg, E. 2016. *ADHD perheessä - Opetus-, sosiaali- ja terveystoimen tukimuodot ja niiden koettu vaikutus*. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 393. Tarkastamon väitöskirja.
- Selander, K. & Ruuskanen, P. 2016. Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies* 6.2 (Jun 2016): 81-100.
- Sihvola, J. 2005. *Poliittinen yhteisöllisyys*. Teoksessa Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soili (2005): *Yhteisöllisyyden paluu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Slaughter, R. 1998. *Futures studies as an intellectual and applied discipline*. *The American Behavioral Scientist* vol. 42 issue 3, 372-385.
- Siisiäinen, M. 2000. *Järjestöllinen pääoma Suomessa*. Teoksessa Ilmonen, Kaj. *Toim. Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylän yliopisto SoPhi. 2000. s.144-169.
- Särkelä, R., Vuorinen, M. & Peltosalmi, J. 2005. *Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palveluiden ja tuen tuottamisessa*. Helsinki 2005: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Särkelä, R. 2011. *Sosiaali- ja terveysjärjestöt kilpailukyky-yhteiskunnassa*. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Saari, Juho (toim.) *Hyvien ihmisten maa - Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa*. Diakonia-ammattikorkeakoulu 2011. s.279-309.
- Törnblom, M. & Lepistö, P. 2016. *Suomen Klubitalot ry - Historia ja kehitys*. Teoksessa Hänninen, E. (toim.) *Mieleni minun tekevi. Mielenterveyskuntoutujien Klubitalot 20 vuotta Suomessa*. Lönberg Oy 2016. s.39-46.

Valkonen J., Peltola U. & Härkäpää, K. 2006. Työtä, tukea ja mielenterveyttä. Kokemuksia ja mielenterveyskuntoutujien työllistymismalleista. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 75/2006. Helsinki 2006. Yliopistopaino.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Juva: PS-kustannus.

Vinnari, M. & Kupsala, S. 2010. Visioproessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. Futura 4/2010, 34-48

Välkagäs, K. 2007. Yksityisen sektorin innovatiivisten liiketoimintamallien soveltamismahdollisuudet kuntapalveluiden tuotannossa. Sitra, Helsinki, 2007.

Wiberg, M. 2014. Julkea sektori. NÄIN BYROKRATIA VAALII OMIA ETUJAAN. EVA Taloustieto Oy. Helsinki 2014.

Sähköiset lähteet

Alueuudistus.fi. 2017. Viitattu 15.5.2017. SOTE ja maakuntauudistus. <http://alueuudistus.fi/etusivu>

Finlex. 2016. Viitattu 23.8.2016. Mielenterveyslaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116>

Hallitusohjelma. 2015. Viitattu 9.8.2016. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2016. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvoston kanslia. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netiti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

Harju, A. 2004a. Viitattu 3.8.2016. Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelunavaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta. Oikeusministeriö Helsinki 2004. http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200411aktiivistenkansalaistensuomi/Fi-les/OMJU_2004_11_Aktiivisten_kansalaisten_Suomi.pdf

Julkunen, R. 2011a. Viitattu 11.8.2016. Kuka vastaa - välittäminen ja vaikuttaminen. Pohjalaismaakuntienjärjestötoiminnan neuvottelupäivä ”Onko välittämällä väliä?” Kokkola 4.5.2011. http://www.talentia.fi/files/522/Julkunen_Raija_4_5.2011.pdf

Jyväskylän yliopisto 2016. Viitattu 9.8.2016. Kolmas sektori. Käsite. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kaupunkien aika 2017. Kaupunkitutkimuksen päivät 2017. Viitattu 9.1.2017 <http://www.kaupunkitutkimuksenpaivat.net/tyoryhmat/kaupunkiaktivismi-ja-neljas-sektori/>

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 15.5.2017. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Lahden Klubitalo. 2016. Viitattu 3.2.2017. <http://www.phklubitalot.fi/standardit/>

Laurea ammattikorkeakoulu. 2017. Opetussuunnitelma. Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaskeinen palveluliiketoiminta. Viitattu 2.6.2017. https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/Tulevaisuuden%20johtaminen%20ja%20asiakas%3%A4ht%C3%B6inen%20palveluliiketoiminta_OPS_2017-2018.pdf

Linturi, H., Linturi, J. & Rubin, A. 2013. eDelfoi - metodievoluutiota verkossa. Viitattu 5.4.2017.

<https://metodix.fi/2014/11/26/edelfoi-metodievoluutiota-verkossa/>

Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsingin yliopisto, Ruraliainstituutti. Julkaisuja 19. Viitattu 16.8.2016. <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisuja19.pdf>

Pyykönen, M. 2016. Viitattu 12.8.2016. Uusi kolmas sektori. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/uusi-kolmas-sektori>

Rubin, A. 2017. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu. Viitattu 4.3.2017. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Viitattu 23.8.2016. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. Ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Väliarviointi ja toteutumisen kannalta erityisesti tehostettavat toimet. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71815/URN%3aNBN%3afi-fe201504224732.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Viitattu 12.1.2017. <http://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Strom, S. 2007. Businesses Try to Make Money and Save the World. May 15, 2007 New York Times. <http://www.nytimes.com/2007/05/06/business/yourmoney/06fourth.html>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2009. Viitattu 12.1.2017. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. http://www.thl.fi/tilastoliite/tilastoraportit/2011/Tr33_11.pdf

Tilastokeskus 2017. Käsitteet. Viitattu 12.1.2017. http://www.stat.fi/meta/kas/yksityinen_sekt.html

The Fourth Sector 2010. Viitattu 15.8.2016. About the Fourth Sector: The Emerging Fourth Sector. <http://www.fourthsector.net/learn/fourth-sector>

The Millennium Project. 2016. Real-Time Delphi (RTD). Viitattu 11.4.2017. <http://www.millennium-project.org/millennium/RTD-general.html>

Valtioneuvosto. 2015. Aluejaon perusteet ja sote-uudistuksen askelmerkit. Valtioneuvoston viestintäosasto TIEDOTE 591/2015. <http://vnk.fi/documents/10616/1865308/Hallituksen+linjaus+aluejaon+perusteet%2C+sote-uudistuksen+askelmerkit+ja+aluejakomalli.pdf/0e5e4239-01b0-401b-b683-f82a9cb4ddb7>

Yhdistysrekisteri. 2016a. Viitattu 3.8.2016. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Yhdistysrekisteri. 2016b. Viitattu 3.8.2016. https://www.prh.fi/fi/uutislis-taus/2016/P_8973.html

Kuviot

Kuva 1: Yhteiskunnan sektorijako (mukaiillen Mäenpää ja Faehnle 2015)	13
Kuva 2: Kolme sektoria ja niiden hybridivyöhykkeet (mukaiillen Billis 2010b, 57)	38
Kuva 3: Muutoksen malli kohti neljättä sektoria. (The Fourth Sector 2016)	41
Kuva 4: Sektoreiden läheneminen. (Friis 2007, 62)	42
Kuva 5: Suomessa sijaitsevat klubitalot (Hänninen 2009, 19).....	46
Kuva 6: Klubitalojen henkilöstömäärä	56
Kuva 7: Klubitalojen taloudelliset resurssit vuonna 2015.....	57
Kuva 8: Asiantuntijamenetelmien suhde tiedon laatuun (mukaiillen Karpinen 2009, 28) ...	60
Kuva 9: Delfoi-prosessi (mukaiillen Hiltunen 2012, 209)	61
Kuva 10: eDelfoi.fi.....	63
Kuva 12: Vastaajien näkemys teesiin vuonna 2030 klubitalotoiminnan omistavat yksityiset sosiaaliset yritykset, jotka eivät tavoittele voittoa - teesi 2	67
Kuva 13: Vastaajien näkemys teesiin vuonna 2030 Suomessa on kuusi hallinnollista toimijaa, joiden alaisuudessa on useita yksittäisiä klubitaloja - teesi 3	69
Kuva 14: Vastaajien näkemys teesiin hallinnolliset toimijat ovat vuonna 2030 yhteiskunnan eri sektoreiden toimijoiden muodostamia hybridiorganisaatioita - teesi 4.....	71
Kuva 15: Vastaajien näkemys teesiin klubitalot ovat vuonna 2030 sosiaalisia yrityksiä, joissa jäsenet työskentelevät ja tuottavat palveluja toiminta-alueen yhteisölle - teesi 5.....	73
Kuva 16: Vastaajien näkemys teesiin klubitalojen toimintaan kuuluu vuonna 2030 vahva kuntouttava toiminta sekä vaikuttamistoiminta. Näitä ovat mm. mielenterveyskuntoutujien aseman edistäminen, oikeuksien turvaaminen, osallisuuden ja toimintamahdollisuuksien sekä työllistymisen lisääminen - teesi 6.....	75
Kuva 17: Vastaajien näkemys teesiin henkilöstöresurssit muodostuvat vuonna 2030 vakituisesta henkilökunnasta sekä jäsenistä, jotka on palkattu määrämittäisiin työsuhteisiin - teesi 7.....	77
Kuva 18: Vastaajien näkemys teesiin vakinaista henkilökuntaa ei ole. Klubitaloyksiköt ovat vuonna 2030 itseohjautuvia ja erilaiset digitaaliset sovellukset ovat päivittäisen toiminnan tukena - teesi 8	79
Kuva 19: Vastaajien näkemys teesiin julkinen rahoitus on loppunut. Vuonna 2030 yksittäisen klubitalon toiminnan rahoitus on riippuvainen sen omistavan sosiaalisen yrityksen rahoituspohjasta, joka muodostuu palveluntuotannosta, lahjoituksista, joukkorahoituksesta jne. - teesi 9.....	81
Kuva 20: Vastaajien näkemys teesiin Suomessa on siirrytty terveysvakuutusjärjestelmään. Klubitalo laskuttaa vakuutuslaitosta yksittäiselle jäsenelle räätälöidystä palvelukokonaisuudesta - teesi 10	83
Kuva 21. Backcastingprosessi Suomen klubitalot ry:n hallinnolle 2030 (Mukaiillen Vinnari ja Kupsala 2010.)	91

Taulukot

Taulukko 1: Perinteinen ja uusi kolmas sektori (mukaillen Huotari, Pyykönen & Pättiniemi 2008, 7)	30
Taulukko 2: Yhteiskunnan sektoreiden elementit ja niiden periaatteet (Mukaillen Billis 2010b, 55)	37
Taulukko 3: Klubitalot ja niiden taustayhteisöt	49
Taulukko 4: Kyselyyn vastanneiden klubitalojen hallitusten kokoonpano	52
Taulukko 5: Klubitalojen perustajayhteisöt	53
Taulukko 6: Klubitalojen toiminnan lähtökohdat	55
Taulukko 7: Delfoi-tutkimuksen tuloksia Billisin (2010b) taukkomallia mukaillen	86
Taulukko 8: Valtakunnallisen profiilin nostattaja-skenaario mukaillen Billisin (2010) rakenteellisia elementtejä	87
Taulukko 9: Menetetty itsenäisyys-skenaario mukaillen Billisin (2010) rakenteellisia elementtejä.....	88
Taulukko 10: Kolmannen sektorin arvot ja Fountain House ideologia-skenaario mukaillen Billisin (2010) rakenteellisia elementtejä	89
Taulukko 11: PESTEV-analyysin tulokset.....	93
Taulukko 12: Klubitalojen rakenteellisten elementtien nykytila Billisiä (2010) mukaillen .	95

Liitteet

Liite 1: Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen nykytilan kartoittamisen tukikysymykset	112
Liite 2: Delfoi-paneelin teesit	115

Liite 1: Suomen Klubitalot ry:n jäsenklubitalojen nykytilan kartoittamisen tukikysymykset

KYSYMYKSET VASTAUKSET 13

Klubitalotietoutta vuodelta 2015

Lomakkeen kuvaus

Yleistiedot

Kuvaus (valinnainen)

Klubitalon nimi *

Lyhyt vastausteksti

Taustaorganisaation nimi *

Lyhyt vastausteksti

Vastaajan asema organisaatiossa *

Johtaja

Työhönvalmentaja

Muu...

Taustaorganisaation perustajat (nimeä perustajaorganisaatiot/yhteisöt) *

Pitkä vastausteksti

Vuoden 2015 hallitus (organisaatiot/yhteisöt/klubitalon jäsenet) ja sen koko *

Pitkä vastausteksti

Määrittele toiminnan lähtökohta (organisaation ydintavoite eli minkä takia yhdistys on olemassa ja mitkä ovat sen toiminnantavoitteet) *

Pitkä vastausteksti

Toimintaympäristö

Kuvaus (valinnainen)

Toimialue *

Pitkä vastausteksti

KYSYMYKSET

VASTAUKSET

13

Määrittele toiminnan lähtökohta (organisaation ydintavoite eli minkä takia yhdistys on olemassa ja mitkä ovat sen toiminnantavoitteet) *

Pitkä vastausteksti

Toimintaympäristö

Kuvaus (valinnainen)

Toimialue *

Pitkä vastausteksti

Tekeekö Klubitalo yhteistyötä julkisen- ja yksityisen sektorin kanssa? *

Ei

Kyllä

Jos Klubitalo tekee yhteistyötä julkisen- ja yksityisen sektorin kanssa, niin miten käytännön tasolla näyttäytyy (esimerkkejä)? *

Pitkä vastausteksti

Liite 2: Delfoi-paneelin teesit

1. Klubitalojen omistajuus vuonna 2030

Rahoituspohjan muutoksen takia klubitalojen taustayhteisön rakenne on vuonna 2030 muuttunut. Taustayhteisön omistajuus on siirtynyt pois järjestöiltä.

Tällä hetkellä kolmannella sektorilla rekisteröidyn yhdistyksen omistajia ovat sen rekisteröidyt jäsenet. Klubitaloilla omistajuus kuuluu taustayhteisölle, joka hallinnoi klubitaloa. Vuonna 2030 tilanne on muuttunut ja yllä olevassa väittämässä esitetään uusi tilanne.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

Vuonna 2030 Klubitalotoiminnan omistavat yksityiset sosiaaliset yritykset, jotka eivät tavoittele voittoa.

Tällä hetkellä kolmannella sektorilla rekisteröidyn yhdistyksen omistajia ovat sen rekisteröidyt jäsenet. Klubitaloilla omistajuus kuuluu taustayhteisölle, joka hallinnoi klubitaloa. Vuonna 2030 tilanne on muuttunut ja yllä olevassa väittämässä esitetään uusi tilanne.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

2. Klubitalojen hallinto vuonna 2030

Vuonna 2030 Suomessa on kuusi hallinnollista toimijaa, joiden alaisuudessa on usea yksittäinen klubitalo.

Tällä hetkellä Klubitaloja hallinnoi pääsääntöisesti sen taustayhteisöiden edustajista sekä muiden sidosryhmien edustajista koottu hallitus. Hallitukseen yleensä kuuluu myös klubitalon jäseniä sekä henkilökuntaa. Yllä olevassa väittämässä hallinnollinen toimija on julki- sen-, yksityisen- tai kolmannen sektorin yhdessä perustama organisaatio = hybridiori- gani- saatio.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

Hallinnolliset toimijat ovat vuonna 2030 yhteiskunnan eri sektoreiden toimi- joiden muodostamia hybridiori- gani- saatioita.

Tällä hetkellä Klubitaloja hallinnoi pääsääntöisesti sen taustayhteisöiden edustajista sekä muiden sidosryhmien edustajista koottu hallitus. Hallitukseen yleensä kuuluu myös klubi- talon jäseniä sekä henkilökuntaa. Yllä olevassa väittämässä hallinnollinen toimija on julki- sen-, yksityisen- tai kolmannen sektorin yhdessä perustama organisaatio = hybridiori- gani- saatio.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

3. Klubitalojen toiminnan lähtökohta vuonna 2030

Klubitalot ovat sosiaalisia yrityksiä, joissa jäsenet työskentelevät ja tuottavat palveluja toiminta-alueen yhteisölle.

Tällä hetkellä klubitalojen toiminta on perinteisesti ollut työpainotteinen, sosiaalisesti kuntouttava sekä vertaistukeen perustuva yhteisö. Yllä olevassa väittämässä esitetään klubitalojen toiminnan lähtökohta vuonna 2030.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

Klubitalojen toimintaan kuuluu myös vahva kuntouttava sekä vaikuttamistoiminta. Näitä ovat mm. mielenterveyskuntoutujien aseman edistäminen, oikeuksien turvaaminen, osallisuuden ja toimintamahdollisuuksien sekä työllistymisen lisääminen.

Tällä hetkellä klubitalojen toiminta on perinteisesti ollut työpainotteinen, sosiaalisesti kuntouttava sekä vertaistukeen perustuva yhteisö. Yllä olevassa väittämässä esitetään klubitalojen toiminnan lähtökohta vuonna 2030.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

4. Klubitalojen henkilöresurssit vuonna 2030

Henkilöstöresurssit muodostuvat vakituisesta henkilökunnasta sekä jäsenistä, jotka on palkattu määrämittäisiin työsuhteisiin.

Tällä hetkellä klubitalojen henkilökuntarakenteeseen on kuulunut pääsääntöisesti johtaja sekä 2-3 työvalmentajaa. Lisäksi jäsenet ovat osallistuneet klubitalon päivärutiineja ylläpitävään toimintaan. Yllä olevassa väittämässä on esitetty henkilöstörakenteen tilanne vuonna 2030.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

Vakinaista henkilökuntaa ei ole. Klubitaloyksiköt ovat itseohjautuvia ja erilaiset digitaaliset sovellukset ovat päivittäisen toiminnan tukena.

Tällä hetkellä klubitalojen henkilökuntarakenteeseen on kuulunut pääsääntöisesti johtaja sekä 2-3 työvalmentajaa. Lisäksi jäsenet ovat osallistuneet klubitalon päivärutiineja ylläpitävään toimintaan. Yllä olevassa väittämässä on esitetty henkilöstörakenteen tilanne vuonna 2030.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

5. Klubitalojen muut resurssit (= taloudelliset resurssit) vuonna 2030

Julkinen rahoitus on loppunut. Yksittäisen klubitalon toiminnan rahoitus on riippuvainen sen omistavan sosiaalisen yrityksen rahoituspohjasta, joka muodostuu palveluntuotannosta, lahjoituksista, joukkorahoituksesta jne.

Tällä hetkellä kunnat, Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus (STEA), lahjoitukset sekä omarahoitus ovat muodostaneet klubitalojen taloudelliset resurssit. Yllä olevassa väitännässä esitetään klubitalojen taloudelliset resurssit vuonna 2030.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa

Suomessa on siirrytty terveystieteiden järjestelmään. Klubitalo laskuttaa vakuutuslaitosta yksittäiselle jäsenelle räätälöidystä palvelukokonaisuudesta.

Tällä hetkellä kunnat, Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus (STEA), lahjoitukset sekä omarahoitus ovat muodostaneet klubitalojen taloudelliset resurssit. Yllä olevassa väitännässä esitetään klubitalojen taloudelliset resurssit vuonna 2030.

Erittäin epätodennäköistä
Erittäin toivottavaa

Erittäin todennäköistä
Erittäin ei-toivottavaa