

14.9.2021

# Skenaariotyö vaihtoehtoisista tulevaisuudentiloista 2030-luvun järjestöjen palvelutuotannolle

Emily Strohm

[emily.strohm@soste.fi](mailto:emily.strohm@soste.fi)

050 36702 63

**SOSTE**

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry  
SOSTE Finlands social och hälsa rf  
SOSTE Finnish Federation for Social Affairs and Health

[www.soste.fi](http://www.soste.fi)



<b>Sisällys</b>	
1. Tavoite.....	3
2. Toimintaympäristö.....	3
3. Haastattelut ja kysely.....	4
3.1. Nykytila.....	5
3.2. Kukoistava tulevaisuus 2030.....	8
3.3. Kuihtuva tulevaisuus 2030.....	11
3.4. Muut huomiot.....	13
4. Tulevaisuustaulukko.....	14
5. Tulevaisuusskenaariot.....	15
5.1. Skenaario 1. Tunnustettu.....	15
5.2. Skenaario 2. Muovautuva.....	17
5.3. Skenaario 3. Sinnittelevä.....	18
5.4. Skenaario 4. Kuihtuva.....	19
Lähteet.....	21

## 1. Tavoite

Palveluita tuottavien sosiaali- ja terveysalan järjestöjen asema on muutoksessa. Sote-uudistus tulee vaikuttamaan palveluita tuottavien järjestöjen tilanteeseen merkittävästi, kun vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä siirtyy vuonna 2023 kunnilta hyvinvointialueille. Palvelutuottajajärjestöjen tulevaisuus riippuu paljon hyvinvointialueesta, miten järjestöjen osaaminen tunnustetaan ja miten sitä hyödynnetään palveluketjuja rakentaessa. Muutos tapahtuu vauhdilla. Vaikuttaminen mm. hyvinvointialueen strategioihin ja palvelustrategioihin tulee aloittaa järjestöissä viipymättä. Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää, jotta muutokseen osataan varautua ja siihen pystytään vaikuttamaan.

SOSTEn toteuttaman skenaariotyön tarkoituksena on hakea näkymiä vaihtoehtoisista tulevaisuudentiloista 2030-luvun järjestöjen palvelutuotannolle. Skenaarioiden pohjalta on mahdollista määritellä toimenpiteitä ja askelmerkkejä suotuisan skenaarion toteutumiseksi. Skenaariotyön tueksi toteutettiin kysely palveluntuottajajärjestöille sekä haastateltiin keskeisiä sidosryhmiä. Skenaariotyössä hyödynnettiin myös SOSTEn kahta alkuvuodesta 2021 julkaisemaa selvitystä: Järjestömuotoisten tuottajien sosiaali-, varhaiskasvatus ja terveyspalvelut vuonna 2020 ja SOSTEn Alustapalvelu Sociala Oy:lta tilaamaa selvitystä Järjestöt ja tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus: Selvitys sujuvien ja asiakaslähtöisten yhteistyöprosessien rakentamiseksi.

Aineistoa hyödynnettiin tämänhetkisen toimintaympäristön analysointiin ja tulevaisuuskuvioiden rakentamiseen, joiden pohjalta luotiin 4 skenaariota. Skenaariotyön avulla SOSTE pyrkii kehittämään omaa toimintaansa ja luomaan yhteistä näkymää palvelutuottajajärjestöjen tilanteesta ja tarvittavista vaikuttamistoimenpiteistä.

## 2. Toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveysjärjestöillä on tärkeä rooli palvelujen tuottajana sekä uusien palvelumuotojen kehittäjänä. Suomessa on arviolta yli 11 000 sosiaali- ja terveysalan järjestöä, jotka ovat joko rekisteröityjä yhdistyksiä tai säätiöitä (Järjestöbarometri 2020). Noin 10 prosenttia Suomessa toimivista rekisteröidystä sosiaali- ja terveysyhdistyksestä tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluja. SOSTEn Järjestömuotoisten tuottajien sosiaali-, varhaiskasvatus- ja terveyspalvelut vuonna 2020 selvityksen mukaan Suomessa oli marraskuussa 2020 yhteensä 869 järjestömuotoista sosiaali-, varhaiskasvatus- ja terveyspalvelujen tuottajaa, joista sosiaali- ja varhaiskasvatuspalveluja tuotti 784 järjestöä 1591 toimintayksikössä ja terveyspalveluja 193 järjestöä 297 toimintayksikössä. 108 järjestöä tuotti sekä sosiaali- ja varhaiskasvatuspalveluja että terveyspalveluja. (Peltosalmi 2021, 6).

Sosiaali- ja terveyspalveluita tuottaviksi järjestöiksi määritellään laissa yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990) ja laissa yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) ne yhtiöt, osuuskunnat, yhdistykset, säätiöt ja muut toimijat, jotka tarjoavat erikseen lueteltuja terveys- ja sosiaalialan palveluja (Auvinen ym. 2021, 9). Järjestömuotoisten palveluntuottajien kokonaismäärä on vähentynyt vuodesta 2015 ja erityisesti vuodesta 2017 (Peltosalmi 2021, 6). Sote-palveluiden markkinaistuesssa yksityisten yritysten osuus etenkin sosiaalipalveluiden tuottajana on kasvanut samalla kun järjestöjen osuus on pienentynyt (Auvinen ym. 2021, 10).

Järjestöt tuottavat usein erikoistuneita palveluita sellaisille väestöryhmille, joille ei ole muuta palvelua tarjolla. Järjestöjen palvelutuotannossa korostuvat erikoistuminen tiettyjen, usein vaativaa huolenpitoa tai erityistä osaamista edellyttävien, asiakasryhmien palveluihin. Järjestöjen palvelutuotannon luonne myös poikkeaa muusta yksityisestä palvelutuotannosta siinä, että järjestöjen tarkoituksena on myös palvelutuotannossa kohderyhmän etujen valvominen ja asiakaslähtöisyys sekä palveluiden laatu. Järjestöt eivät pyri tekemää voittoa palvelutuotannolla, vaan tuotot palautuvat järjestön toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Järjestöjen palvelutuotannolle lisäarvoa voi tuoda järjestön tuottama järjestölähtöinen toiminta, esimerkiksi vertaistoiminta, joka voi toimia palveluiden rinnalla. Sote-uudistuksen seurauksena järjestöjen palvelutoiminnan toimintaympäristö muuttuu, kun tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalveluista vastaa nykyisiä kuntia huomattavasti suuremmat hyvinvointialueet.

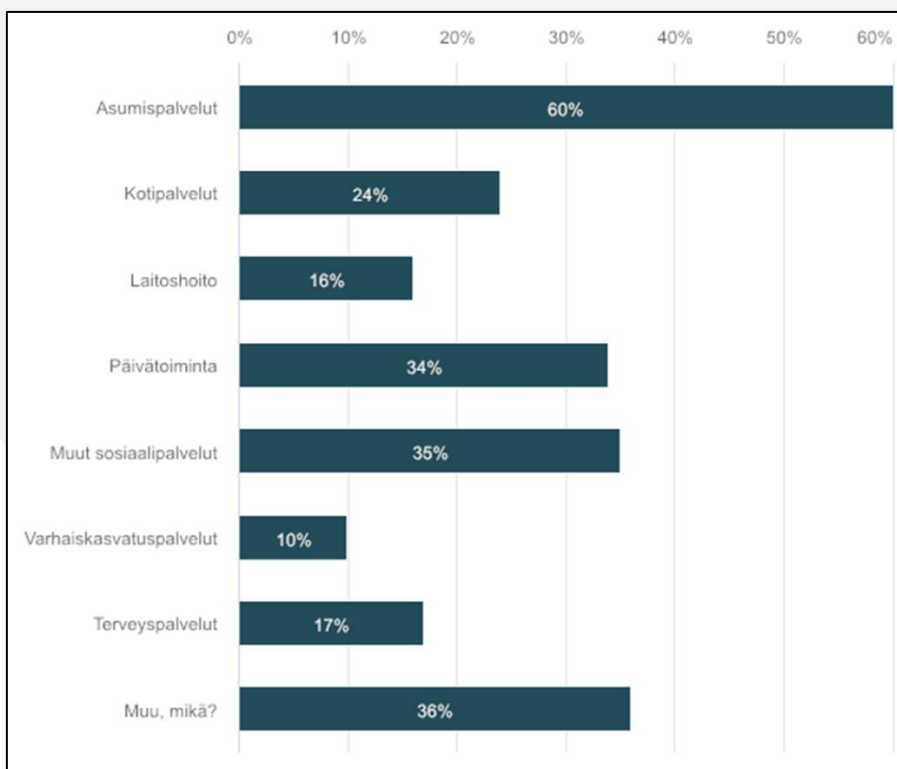
Sote-uudistuksen toimeenpano vaikuttaa merkittävästi siihen, miten palveluita tuottavat järjestöt voivat jatkossa tuottaa palveluita. Hyvinvointialueiden tulee palveluita hankkiessa tuntea hyvin alueensa palveluja tarjoavat toimijat ja muotoilla kilpailutukset niin, että pienilläkin toimijoilla on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin. Jää nähtäväksi, miten hyvinvointialueet tulevat toteuttamaan palveluhankinnat. Hankintojen keskittyessä kuntia suuremmille toimijoille, on toivottavaa, että hankintaosaamisen keskittyminen ja paremmat resurssit toisivat paremmin suunniteltuja kilpailutuksia, joissa painoarvo olisi pelkän hinnan sijaan laadun ja vaikuttavuuden hankinnassa. Palvelusetelit ja henkilökohtainenbudjetti tarjoavat myös pienille palveluntuottajille enemmän mahdollisuuksia kuin laajat hankintojen kilpailutukset, kunhan niiden arvo on riittävällä tasolla. Järjestöjen tuottamilla palveluilla voidaan vastata yksilölliseen palvelutarpeeseen ja hyvinvointialueen alueellisiin erityispiirteisiin. Toiminnan erityisyyden mittaaminen ja osoittaminen vaatii kuitenkin myös järjestöiltä toiminnan kehittämistä ja uudistumista.

### 3. Haastattelut ja kysely

Aineistoa varten haastateltiin neljä SOSTEn sidosryhmiin kuuluvan organisaation edustajaa ja yksi palveluja tuottavien järjestöjen tilanteeseen perehtynyt asiantuntija. Sidoryhmiin kuului

Hyvinvointiala HALI ry, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA), Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry ja Alustapalvelu Sociala Oy.

Aineistoa varten tehtiin myös kysely, joka lähetettiin sähköpostilla 518 järjestölle, jotka olivat Valviran rekisteritietojen mukaan sote- ja varhaiskasvatuspalveluja tuottavia järjestöjä. Lisäksi kyselylinkki julkaistiin SOSTEkirjeessä, SOSTEn Facebook-sivuilla ja SOSTEn Twitter-kanavalla. Linkki oli avoinna 27.4. -12.5.2021. Kyselyyn vastasi 91 järjestöä. Järjestöistä 71 on rekisteröityjä yhdistyksiä ja 20 säätiötä. Kyselyyn vastanneista 90% ilmoitti, että järjestön palveluita ostaa kunnat tai kuntayhtymät, 45% yksityishenkilöt, 11% yritykset ja 17% jokin muu taho. Vastaajista 61% tuotti palveluita useamman kunnan alueella ja 39% paikallisesti. Vastanneiden järjestöjen palvelujen myynnistä saatavien tulojen prosentuaalinen osuus järjestön kokonastuloista oli keskimäärin 62%, mediaanin ollessa 70%. Vaikka suurimmalla osalla vastaajista suurin osa järjestöjen tuloista tulee myytävistä palveluista, on myös järjestöjä, joilla palvelutuotannon osuus koko toiminnasta on hyvin pieni.



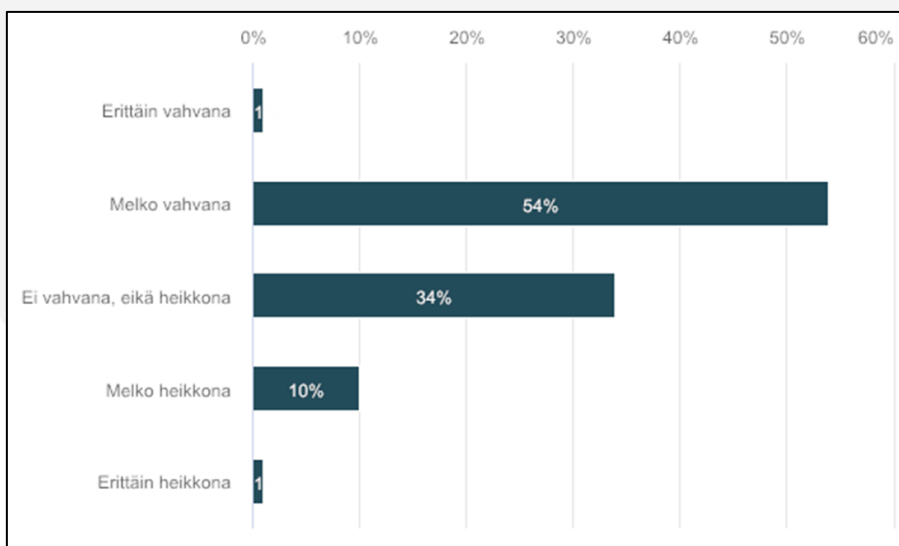
Kuvio 1. Mitä myytäviä palveluita organisaatiosi tuottaa?

### 3.1. Nykytila

Kyselyssä järjestöjä pyydettiin arvioimaan, mitkä tekijät vahvistavat heidän toimintaedellytyksiänsä palveluntuottajana tällä hetkellä. Vastaajista vajaa 60% kertoi, että järjestön tuottamien palveluilla on hyvä maine ja ne ovat laadukkaita. Vastaajat kertoivat, että järjestöt ovat erikoistuneita tietyn asiakasryhmän palveluihin, henkilöstö on osaavaa ja niiden palveluiden piiriin halutaan. Vastaajista 20% kertoi toimivan yhteistyön ja suhteen palveluita ostavan tahon kanssa vahvistavan toimintaedellytyksiä. Vahvat arvot ja järjestön historia oman kohderyhmän edustajana mainittiin n. 20%:ssa vastauksista.

*”Osaava ja kokenut henkilökunta, monipuoliset palvelutuotteet, asiakasystävälliset ja toimivat tilaratkaisut, ajanmukainen ja säädökset täyttävä sähköinen asiakasjärjestelmä, joka tukee vaikuttavien palveluiden tuottamista, tunnemme oman toiminta-alueemme hyvin niin eri toimijoiden, palveluiden kuin opiskelu- ja työpaikkojen suhteen.”*

*”Olemme tunnettu palveluntuottaja alueellamme. Pitkäaikainen yhteistyö eri kuntien kanssa, erityispiirteemme palveluntuottajien joukossa.”*



Kuvio 2. Millaiseksi arvoit järjestönne aseman palveluntuottajana tällä hetkellä?

Kun kysyttiin mitkä seikat heikentävät järjestöjen toimintaedellytyksiä palveluntuottajina tällä hetkellä, 50% vastaajista mainitsi julkisen toimijan kilpailutusten ja hankintapolitiikan. Erityisesti hinnan painottaminen kilpailutuksissa ja hintojen polkeminen alle tuotantokustannuksien toistuivat monissa vastauksissa. Useissa vastauksissa mainittiin myös suurten yritysten valtaavan markkinoita ja tukahduttavan pienet toimijat polkemalla palveluiden hinnat minimiin. Monet

vastaajista mainitsivat myös epävarmuuden tulevaisuuteen liittyen ja vaikeuden ennakoita. Reilu 30% vastaajista kokivat erityisesti kiristyneen taloustilanteen uhkaavan toimintaa. Sote-uudistukseen liittyvä epävarmuus mainittiin myös 20% vastauksista toimintaedellytyksiä heikentävänä seikkana.

*”Kunnat ja kuntayhtymät ostavat mistä halvimalla saavat, emme pysty kilpailemaan hinnalla. Kunnat ja kuntayhtymät eivät ota huomioon asiakkaiden toiveita paikkojen suhteen.”*

*”Paikallisesti kunta tehnyt merkittäviä päätöksiä johtaen palvelusetelin arvon suhteelliseen heikentymiseen ja asiakaan omavastuuosuuden kasvuun entisestään. Palvelusetelin arvo ei ole kehittynyt vastamaan mm. mitoitusvaateen kasvua.”*

*”Kaikki asiat vievät palveluja ainoastaan hinta ratkaisee suuntaan ja laadulla ja lopputuloksella ei ole mitään merkitystä. Halvin hinta valitaan ja näin tilataan tavarantuottamisen logiikalla ihmiselle suunnattuja palveluja.”*

*”Hoivapuolella pörssiyritykset heikentävät merkittävästi tilannetta. He polkevat hintaa alas ja samalla hoiva-ala sukeltaa alas kohti ”säilytys” paikkoja. Arvokas ikääntyminen ei ole nouseva trendi.”*

Haastatteluissa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 millaisena he näkivät palveluntuottajajärjestöjen tilanteen palvelumarkkinoilla, 1 tarkoittaen heikkoa ja 5 vahvaa. Jokainen haastateltu arvioi tilanteen melko heikoksi tai kohtalaiseksi ja vastauksien keskiarvoksi tuli 2,5. Kuten kyselyssäkin, haastatteluissa nousi ylivoimaisesti vahvimmin palveluiden kilpailutuksiin liittyvät ongelmat ja kuntien hankintaosaamisen puute. Osa haastatteluista myös mainitsi perusteluna suurten kansainvälisten yritysten aggressiivisen hintakilpailun, joka on kiihdyttänyt monet pienet toimijat ahdinkoon. Haastattelussa nousi esiin myös huoli palveluja tuottavien järjestöjen resursseista kehittyä ja pärjätä markkinoilla. Etenkin pienillä toimijoilla tunnistettiin vaikeuksia hankkia talousosaamista, jota ilman on vaikea pärjätä kasvavilla palvelumarkkinoilla.

Järjestöjen tilannetta nähtiin heikentävän myös se, että palveluita tuotetaan omakustanneperiaatteella, jolloin ei synny puskureita investointeja ja vaikeampaan aikaan varautumista varten. Järjestöjen palvelutuotannon todettiin myös olevan yhteiskunnassa heikosti tunnistettua ja useammassa haastattelussa nousi tarve kirkastaa ja yhdenmukaistaa pelisääntöjä järjestöjen palvelutuotannon ja järjestölähtöisen auttamistoiminnan erottelussa sekä siinä, miten järjestöjä kohdellaan esimerkiksi verottajan toimesta ja yritystukia jaettaessa. Haastatteluissa ilmeni myös huoli asenneilmapiirin kylmenemisestä ja siitä, että yhteiskunta on menossa jatkuvasti individualistisempaan suuntaan.

*"...on ihmisiä jotka tarvii ihan koko elämänsä ajan hoivaa ja huolenpitoa ja asumisessa apua. Et onko ihmisarvon mukaista että niitä määrävuosin kilpailutetaan ja siirretään paikasta toiseen? Jokainen sanois et ei niin voi tehdä. Mut niin vaan tehdään. Siksi 2,5, koska vähän sellaista keskustelua käydään et se on väärin, mut silti se on jäänyt osaksi normaalia joka on hyväksytty."*

*"Sit nää isot toimijat on kilpailuttanut hinnat niin matalaksi, että ne pääsee tän markkinan valtaamaan. Ja se ajaa ahdinkoon ja siitä jos ei osaa miettiä miten selvittää ni oot aika tukalassa tilanteessa..."*

*" Mitä isompi järjestö on niin sitä enemmän on erilaista osaamista..., sellainen järjestö jolla on 1 palvelutalo niin se johtaja tekee siinä niin monenlaiset hommat huoltomiehestä hintojen neuvotteluun. Ei siinä jää aikaa tulevaisuuden ajattelemiseen. Aikaa ei ole, kun vastuu on suuri."*

*"...sit se, että ei tunnisteta et järjestöissä palvelutoiminta voi olla sisällä siellä järjestön kokonaisuudessa tai sitten se on erikseen yhtiötetty. Sitä ensin mainittua ei tunnisteta ja ymmärretä, et se on osa sitä järjestöä ja sillä palvelutoiminnalla on vain kirjanpidollinen eriyttämisvelvoite."*

### 3.2. Kukoistava tulevaisuus 2030

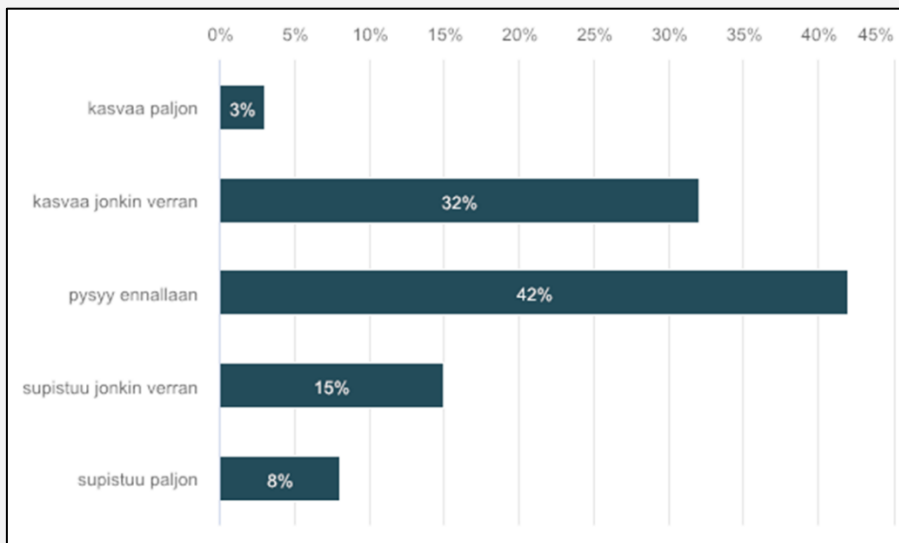
Kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvittelemaan edustamansa järjestön tulevaisuus vuonna 2030, tilanteessa, jossa tulevaisuus on positiivinen ja kukoistava. Heitä pyydettiin kertomaan mitä kukoistuksen saavuttaminen on edellyttänyt yhteiskunnassa, eli millaisia päätöksiä tai rakenteellisia muutoksia on täytynyt tapahtua? Yleisimmät vastaukset kysymykseen liittyivät julkisen toimijan hankintapolitiikkaan (25%) ja järjestöjen tunnistamiseen arvolähtöisinä toimijoina (23%). Useissa vastauksissa mainittiin myös yhteiskunnan arvojen muutos ihmislähtöisempään suuntaan. Asiakkaan valinnanvapauden vahvistamisella nähtiin myös positiivinen vaikutus järjestöjen palvelutuotannon tulevaisuuden toimintaedellytyksiin 12% vastauksista. Vastauksissa mainittiin myös STEA-rahoitukseen liittyvän epävarmuuden ja henkilöstön saatavuusongelmien ratkeaminen edellytyksenä positiiviselle tulevaisuudelle.

*" Sote-uudistus on toteutettu niin, että myös pienemmillä palveluntarjoajilla on mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ostajat eivät aseta uusia, pienemmille perustason toimijoille mahdottomia vaatimuksia..."*



*”Kolmas sektori ja yhteiskunnalliset yritykset on tunnustettu laajasti parhaaksi tavaksi ratkoa monia yhteiskunnallisia kysymyksiä...”*

*”Ymmärrettäisiin, että järjestöt tuottaisivat aina edustamiensa kohderyhmien lähtökohdista palvelua, ei markkinoiden tai hintojen tai tuottavuusnäkökulmien lähtökohdasta. Ymmärrettäisiin, että järjestöjen tuottamista palveluista ja mahdollisuudesta kehittää asiakaslähtöisiä menetelmiä ja palveluita olisi jatkossakin koko yhteiskunnalle hyötyä. Ymmärrettäisiin, että se ei olisi uhka vapaalle kilpailulle.”*



Kuvio 3. Miten arvioit nykyhetken valossa järjestönne palveluntuotannon kehittyvän vuoteen 2030 mennessä?

Järjestöiltä kysyttiin mitä kukoistus on vaatinut järjestöltä itseltään. Vastaajista 55% kertoi, että tulevaisuuden kukoistus edellyttäisi järjestön palveluiden muotoilemista ja kehittämistä asiakkaiden tarpeet huomioiden. Erityisesti osaamiseen panostaminen korostui useassa vastauksessa (27%). Markkinointiin panostaminen ja yhteistyö sidosryhmien ja muiden järjestöjen kanssa nousi myös vastauksissa esiin.

*”...Innovatiivisuutta on ruokittu tuntemalla asiakasryhmämme tarpeet ja ammattilaiset sekä yhteisö on valjastettu ideoiden kokeiluun ja toteutukseen.”*

*”...Olemme vahvistaneet osaamistamme ja erikoistuneet sekä kasvattaneet asiantuntijamainetta oman sektorimme vahvana toimijana...”*

”Markkinointiosaamista on voitava parantaa ja siihen on pitänyt investoida.”

”Yhteistyön kasvattaminen kuntien ja kaupunkien kanssa, myös kolmannen sektorin yhteistyö.”

Haastatteluissa suurin osa mainitsi kukoistavan tulevaisuuden edellytyksenä poliittisen diskurssin muutoksen ihmisoikeuslähtöisempään suuntaan. Järjestöjen palvelutuotanto toivottiin nähtävän ratkaisuna yhteiskunnallisiin haasteisiin ja, että yhteiskunnallinen päätöksenteko tukisi vahvemmin kansalaisyhteiskunta-ajattelua. Eli asenneilmapiirin muutos, jossa järjestöjen toimintaperiaatteet ja niiden aseman puolustaminen nähtäisiin yhteiskunnassa tärkeänä kaikilla tasoilla.

Haastatteluissa korostui myös järjestöjen oma vastuu hyvän tulevaisuuden edellytyksistä. Järjestöt toimivat markkinoilla samoilla säännöillä ja reunaehdoilla muiden palvelutuottajien kanssa ja näin ollen niiden täytyy pystyä kehittämään toimintaansa myös liiketoiminnan osalta niin, että toiminnalla on edellytykset pärjätä ja olla kannattavaa. Erityisesti johtamisessa nähtiin selkeitä osaamispuutteita. Esimerkiksi pätevän henkilökunnan sitouttaminen työhön, palvelujen hinnoittelu, työvuorojen suhteuttaminen asiakasmääriin, tilojen ja teknologian optimaalinen käyttö ja järkevät tarvikehankinnat mainittiin asioina, joissa on usein kehittämisen varaa.

Myös järjestöjen strategisessa johtamisessa nähtiin ongelmia. Järjestöjen hallitukseen olisi hyvä saada myös henkilöitä, jotka ymmärtävät miten sosiaali- ja terveystarvikkeet toimivat. Ymmärryksen lisäämisellä ei pyritä tilanteeseen, jossa järjestöt alkaisivat toimia samalla tavalla kuin markkinoita valtaavat suuret yritykset. Tarkoitus on oppia miten järjestöjen omalla erityisyydellä voi menestyä toimintaympäristössä. Kaikki haastatellut mainitsivat, että on myös olemassa järjestöjä, joissa asiat ovat erittäin hyvin ja tulevaisuuteen on osattu varautua ja osaamista on paljon.

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen ei tarkoita arvoista luopumista tai yrityksiksi muuttumista, mutta monet järjestöt tarvitsevat uudistumiseen ja kehittymiseen tukea. Haastatteluista nousi kaksi keinoa, joilla järjestöjen palvelutuotannon toimintaedellytyksiä voitaisiin tukea. Yksi oli järjestöjen keskinäinen vahvempi ja tiiviimpi yhteistyö, jonka tueksi on tarjolla digitaalisia alustapalveluja ja toinen oli kattojärjestön, eli SOSTEn vahvempi rooli palvelutuottajajärjestöjen edunvalvojana ja tuen tarjoajana. Mainittuja tuenmuotoja olivat mm. palvelutuottajajärjestöjen verkoston ylläpito, koulutukset esimerkiksi vaikuttavuuden mittaamisesta, ja osoittamisesta, yhteisen mittariston kehittäminen tai pelisääntöjen opastus palvelutuotannon ja järjestölähtöisen toiminnan välillä. Tätä työtä voitaisiin myös toteuttaa yhteistyössä SOSTEn sidosryhmien kanssa.

*”Palvelutuottajajärjestöjen on hyvä hahmottaa ja myöntää että he ovat palvelutuottajia. On ollut sellaista, että järjestöt kokevat, että eivät voi käyttää*

*tällaista kieltä, koska puhutaan järjestölähtöisestä auttamisesta ja se on se juttu. Järjestöt vierastavat liiketoiminta -sanaa. Ei voi jäädä vain termikeskusteluksi. Nyt kun STEA rahat vähenee, niin olisi järkevää ajatella, että järjestöjen tekemistä liiketoiminnallistettaisiin kun se on ainoa tapa pysyä elossa. Jos rahaa ei anneta niin se pitää jotenkin tehdä. Isoa bisnestä, miljoonabisnestä voidaan tehdä arvolähtöisesti ja oikein.”*

*”Et jos lähden siitä et mitä järjestöjen itsensä tulisi tehdä tai mitä olis voinu tapahtua. Järjestökentässä olis tapahtunu konsolidoitumista olis yhdistytty ehkä nykyistä enemmän, ois otettu digitaalisia ratkaisuja käyttöön ja hyödynnetty linkkiä järjestölähtöiseen toimintaan. Mut sit myös niin päin et on vahvistettu sitä omaehtoisuutta ja selkiytetty sitä että mikä on markkinaehtoista ja mikä järjestölähtöistä toimintaa.”*

*”Oleellinen kysymys on, kun tää sote mun mielestä menee nyt läpi, niin kykeneekö järjestön johto luomaan toimivan sote-strategian kahdelle seuraavalle vuodelle. Siis nyt ei puhuta järjestöstrategiasta vaan järjestö-sote-strategiasta. Ja sit kykeneekö yhteistyöhön muiden hyvinvointialueen järjestöjen kanssa, luomaan yhteydet sinne hyvinvointialueen valmisteluun ja johtoon.”*

### 3.3. Kuihtuva tulevaisuus 2030

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvittelemaan edustamansa järjestön tulevaisuus vuonna 2030, tilanteessa, jossa tulevaisuus on negatiivinen ja järjestön palvelutoiminta kuihtuu. Heitä pyydettiin kertomaan mikä on aiheuttanut negatiivisen kehityksen yhteiskunnassa, eli millaisia päätöksiä tai rakenteellisia muutoksia on täytynyt tapahtua. Myös tässä kysymyksessä vastaajista 51% arvioivat, että järjestöjen heikot mahdollisuudet osallistua kilpailutuksiin ja suurten yritysten aggressiivinen markkinoiden valtaus ovat suurin uhka palvelutuottajajärjestöjen toimintaedellytyksille. 24% vastaajista mainitsivat sote-uudistuksen jumittumisen tai huonon toteutuksen yhtenä toiminnan kuihtumisen aiheuttajana. Osaa vastaajista (13%) huolestutti, että julkinen toimija rajaa merkittävästi palvelujen hankintaa ja monituottajuus toteutuu vain silloin kun hinta on merkittävästi julkista toimintaa halvempaa. Vastauksissa nousi myös pelko yhteiskunnan arvojen kovenemisestä entisestään, jolloin järjestöjen työtä ei arvosteta ja niiden edustamat kohderyhmät nähtäisiin vain kulueränä. Kuten muissakin kysymyksissä, myös tässä vastaajat viittasivat henkilöstön saatavuusongelmaan suurena tulevaisuuden uhkana.

*”Kilpailutuksen laatukriteerit poistuivat tai niissä painotettiin erilaisia sertifioituja osaamisia (lisäkoulutusta, joka maksaa). Järjestöjen palvelutuotanto rinnastettiin yhä enemmän yritystoimintaan. Yhdistysten palvelutuotanto pakotettiin*

*yhtiöittämään. Kilpailutus polki hintoja, joihin paikalliset ja pienet yhdistyspohjaiset palveluntuottajat eivät voineet enää vastata.”*

*”Sote- uudistuksen myötä palveluita ostetaan vain isoilta tuottajilta”*

*”Eryistä huolenpitoa tarvitsevat ihmiset nähdään pelkästään kulueränä, arvot ovat koventuneet, kunnat elävät niukentuneessa tilanteessa budjettivuodesta toiseen eivätkä laske kustannuksia pitemmällä aikavälillä, poliittisessa kentässä populismi ja äärioikeisto kasvaa”*

*”Palveluita ei enää pääsääntöisesti ostettaisi muilta kuin julkisilta toimijoilta. Palveluja ostettiin vain ja ainoastaan halvimman hinnan perusteella.”*

Järjestöiltä kysyttiin mikä järjestöjen omassa toiminnassa on aiheuttanut kuihtumisen ja negatiivisen kehityksen vuoden 2030 kuvitteellisessa todellisuudessa. Vastaaajista 46% viittasi vastauksissaan, että järjestössä ei ole panostettu riittävästi talous- ja muuhun kaupalliseen osaamiseen, jolloin toiminnan kannattavuus on alkanut kärsiä. Lisäksi 26% vastaajista vastasi, että järjestö ei ole kyennyt ennakoimaan tulevaa ja toimintaa ei ole uudistettu. Myös omista arvoista liika tinkiminen nähtiin 28%:ssa vastauksista kuihtumiseen johtavana kehityssuuntana. Osa vastaajista näki myös, että heikko kyky kilpailla osaavasta työvoimasta olisi yksi syy negatiiviseen tulevaisuuteen.

*”Kaupallisen osaamisen kehittämisen laiminlyönti.”*

*”Emme ole uusiutuneet. Olemme jatkaneet kuten ennenkin sellaisten palvelujen tuottamista mitä kaupungit osaavat ostaa. Emme kyseenalaista enää mitään, emmekä kehitä mitään, vaan haemme tilkettä rahoitukseemme STEAlta, jotta pärjäisimme jotenkin. Emme kuitenkaan hae kumppaneita koska järjestöt ympärillä uhkaavat meitä. Käperryimme itseemme ja päätämme pystyä jatkamaan niin kuin ennenkin.”*

*”Ainoa mikä määrittää ihmisen arvon on sosiaalinen markkina-arvo, ja olemme antaneet uupuneina periksi ihmisarvoideologiastamme.”*

Haastatteluissa negatiivisen tulevaisuuden nähtiin olevan edessä, jos järjestöjen aiemmin mainittu toiminnan kehittämistarve ei toteudu ja jos yhteiskunnassa arvot kovenevat ja tarvetta järjestöjen panokselle ei tunnusteta. Toiminnan kehittämisen lisäksi haastatteluissa mainittiin myös vaikuttaminen hyvinvointialueiden toimeenpanoon ja tuleviin aluevaaleihin. Jos järjestöt eivät toimi pian ja vaikuta hyvinvointialueiden strategioihin ja suunnitelmiin, on suuri riski, että niiden ääni jää kuulematta. Tähän vaikuttamistyöhön järjestöt tarvitsevat tukea.

Asenneilmapiirin kylmeneminen entisestään nähtiin myös johtavan kuihtuvaan tulevaisuuteen. Myös kovenevien asenteiden takia esimerkiksi Suomessa nyt asuvien maahanmuuttajien kotouttamisessa ja yhteiskuntaan integroimisessa epäonnistuminen mainittiin suurena uhkana Suomen huoltosuhteen ja sitä kautta koko yhteiskuntamme tulevaisuudelle. Osa haastateltavista mainitsi kauhukuvana myös sote-markkinoiden vapautumisen. Lisäksi haasteena mainittiin alueelliset erot järjestöjen palvelutuotannon toimintaympäristössä. Viranomaisten tulkintojen tiukkuutta kyseenalaistettiin ja pohdittiin voisiko järjestöjen toimintaa arvioivaa tulkintaa täsmentää, jotta se huomioisi reilummin ja alueen toimintaympäristö huomioiden onko toiminta todella markkinaehtoista vai ei.

*”Kilpailuympäristönäkökulmaa ei osata uudistaa vaan mennään kokoajan sellaiseen tiukempaan näkökulmaan missä kaikkea pitää verottaa ja kaikki on kilpailtua. Ja jos raha liikkuu ni tää on markkinaehtoista palveluu jne. Kyl siinä pitäs nähdä enemmän alueellista jakaamaa, että Uudellemaalle nää painottuu pitkälti, mut sit jos toimitaan jossain Oulun korkeudella tai puhumattakaan jostain Rovaniemestä niin on ihan eri näköistä jo.”*

*”Jos järjestöt ei kykene uudistumaan ni mennään ehdoin tahdoin ja pidetään kannattamatonta toimintaa pystyssä ja sitten kun rahoituspuskuria ei ole turvaamaan näitä tappioita niin se on erittäin suuri riski.”*

*”Kuten nää isot on jo vallannut näissä sosiaalipalveluissa. Kaikki missä liikkuu raha kiinnostaa niitä. Nyt on jo nähtävissä että kun nää polki ensin hinnat et pääsivät markkinoille. Nyt kun on ollut viimeisimmät kilpailutukset ni heidän ei tarvitse enää kilpailla, heillä on jo markkina hallussa ja he nostaa hintoja nyt.”*

### 3.4. Muut huomiot

Kyselyn viimeisessä kohdassa, järjestöillä oli mahdollisuus esittää muita kommentteja aiheesta. Vastanneista 30% esittivät tässä kohdassa huolia tulevasta. Etenkin epätietoisuus tulevasta ja ennakkoinnin vaikeus koettiin uhkaavana. Osassa vastauksia oli myös toiveikkuutta tulevasta, 20% vastaajista uskoi, että järjestöjen palveluille tulisi jatkossakin olemaan kysyntää niiden erityisyyden takia. 10% vastanneista nosti tässä kysymyksessä esiin edunvalvonnan ja vaikuttamistoiminnan tuen tärkeyden. Järjestöjen palvelutuotanto tarvitsee vahvan edunvalvojan yhteiskunnassa ja niiden toiminnan kehittämiseen tulisi olla oikea-aikaista tukea tarjolla.

*”Kolmannen sektorin palvelutuottajilla on vahva, erityinen substanssiosaaminen ja -asiantuntijuus, jota tulee tulevaisuudessakin hyödyntää ja sen arvostusta vahvistaa.”*

*”Kolmannen sektorin palvelutuottajilla on vahva, erityinen substanssiosaaminen ja -asiantuntijuus, jota tulee tulevaisuudessakin hyödyntää ja sen arvostusta vahvistaa.”*

*”Toivomme että etujärjestöjen ja voittotavoittelemattomien yhdistysten ja säätiöiden arvo yhteiskunnan monimuotoisuudessa ja saavutettavuudessa nähtäisiin, arvostettaisiin ja tuettaisiin. Ilman tukea ei varmaa miten selviydytään nykyisessä kilpailutuskulttuurissa. Kiitos.”*

#### 4. Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukkoon (kuvio 4) valittiin aineiston pohjalta palvelutuottajajärjestöjen tulevaisuuteen vaikuttavia muuttujia ja niille annettiin erilaisia arvoja (A-D). Muuttujat luokiteltiin PESTE-analyysin (p=poliittinen, e=ekonominen, s=sosiaalinen, t=teknologinen ja e=ekologinen) avulla, joka muutettiin aineiston pohjalta selvitykseen sopivaksi, niin että ekologiset tekijät vaihdettiin uudistumiskykyyn liittyviin tekijöihin.

Tulevaisuustaulukon laadinnan jälkeen arvot ristiintaulukoitiin mahdollomien tilaparien taulukkoon, jolla saatiin näkyviin kaikki mahdolliset ja mahdollomat tilaparit. Kun mahdollisia tilapareja katsottiin kokonaisuutena yhteen, saatiin mielekkäitä ja toisistaan riittävän erilaisia tulevaisuuskuvia yhteensä 12. Näiden katsotaan kattavan hyvin kaikki tulevaisuuden mahdollisuudet. Tulevaisuuskuvat ovat vaihtoehtoisia päätöspisteitä, joiden pohjalta lähdettiin rakentamaan skenaarioita. Tässä raportissa mahdollomien tilaparien taulukko ja 12 tulevaisuuskuvaa jätettiin tiivistyksen vuoksi esittelemättä ja seuraavassa kuvataan kuvista muodostetut lopulliset neljä skenaariota.

Sektorit	Arvot			
	A	B	C	D
<b>1. Sote-palvelujärjestelmä</b>	<b>Lain määrittämä:</b> Osa palveluista rajautuu lailla vain julkisen tuotettaviksi	<b>Asiakaslähtöinen:</b> Asiakkaan valinnanvapautta laajennetaan: uudistettu palveluseteli ja henkilökohtainen budjetti	<b>Tarvelähtöinen:</b> Hankinnat muotoillaan niin, että pienetkin toimijat pärjäävät ja laatu ja vaikuttavuus painottuvat.	<b>Talouselähtöinen:</b> Hankinnoilla haetaan vain säästöä. Toteutus hinta edellä huomioimatta hankintalain mahdollistamia keinoja.
<b>2. Markkinakilpailu</b>	<b>Erotautuminen:</b> Järjestöt saavat tuottamansa lisäarvon ja erityisyyden näkyviin ja se tunnustetaan	<b>Kuihtuminen:</b> Järjestöt eivät kykene osoittamaan erityisyyttään. Laadusta ei olla valmiita maksamaan.	<b>Valikoituminen:</b> Järjestöt hallitsevat liiketoiminnan keinot ja uudistuvat kadottamatta järjestöerityisyyttä. Asiakkaan ääni ratkaisee markkinoilla.	
<b>3. Asema yhteiskunnassa</b>	<b>Rinnastettu:</b> Järjestöt rinnastetaan täysin yrityksiin ja järjestöt taipuvat muottiin arvojen kustannuksella.	<b>Tunnistettu:</b> Järjestöjen luoma arvokas lähtöinen lisäarvo tunnustetaan ja sitä puolustetaan yhteiskunnassa.	<b>Ristiriitainen:</b> Sekä yhteiskunta että järjestöt itse unohtavat järjestöjen perimmäisen tarkoituksen ja tehtävän. Ei ymmärretä miksi palvelut eivät mene kaupaksi.	
<b>4. Teknologiakehitys/infra</b>	<b>Perässähiittäjä:</b> Menestyminen kilpailussa vaatii teknisiä investointeja, mutta puskurit puuttuvat ja investointiin ei varaa. Jäädään jälkeen.	<b>Edelläkävijä:</b> Tehdään fiksua ratkaisuja. Hyödynnetään infraa järjestölähtöisen toiminnan kanssa. Hyvän maineen ansiosta haluttu yritys yhteistyökumppani mm. teknologiayritysten kanssa. Vahva etua valvova taho.	<b>Joukkuepelaaja:</b> Yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa pystytään luomaan säästöjä investointeihin. Järjestöyhteisöllisyydellä haetaan synergiaa, joka nostaa kaikkien kilpailukyvykkyyttä.	
<b>5. Uudistumiskyky</b>	<b>Reaktiivinen:</b> Toimitaan vasta kun pakko. Sopeudutaan ja tyydytään toteamaan, että on vaikeaa.	<b>Proaktiivinen:</b> Kokeillaan, kehitetään ja innovoidaan. "Koko ajan askelta edellä" -tavoite. Asiakkaat mukana toiminnan uudistamisessa.	<b>Taantuva:</b> Historian painolasti estää uudistumisen. Uusi osaaminen ja visio torjutaan menettämisen pelossa.	

Kuvio 4. Tulevaisuustaulukko

## 5. Tulevaisuusskenaariot

Tulevaisuuskuvien pohjalta muodostettiin neljä vaihtoehtoista tulevaisuusskenaariota, tavoitteena oli kiinnostavien, kattavien ja uskottavien skenaarioiden kuvaaminen vuodelle 2030. Skenaarioiden tarkoitus on luoda pohja päätöksenteolle ja toimintasuunnitelmien luomiselle: millaisia ratkaisuja tulee tehdä, jotta toivottava tulevaisuus saavutetaan ja ei-toivottava vältetään.

### 5.1. Skenaario 1. Tunnustettu

- Hyvinvointialue tuntee kaikki alueensa palveluntuottajat ja muotoilee palveluhankinnat niin, että pienetkin toimijat voivat osallistua kilpailutuksiin. Laatu ja vaikuttavuus painottuvat.

- Järjestöt pystyvät osoittamaan palveluidensa tuottaman lisäarvon ja erityisyyden ja se tunnustetaan yhteiskunnassa.
- Järjestöjen palvelut ja arvot koetaan tärkeäksi osaksi palvelutuotantoa ja ne halutaan osaksi palveluketjuja.
- Järjestöt tekevät fiksua investointeja, jotka tuovat niille etua markkinoilla.
- Järjestöt pyrkivät jatkuvasti kehittämään osaamistaan ja palveluitaan asiakaslähtöisesti.

Hyvinvointialueella ymmärretään, että alueen hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden edellytys on, että myös järjestöjen panos on vahvasti mukana sote-palvelutuotannossa. Hyvinvointialueille on keskittynyt vahva osaaminen hankintojen toteutuksesta. Hankintalain mahdollisuudet ovat hallussa ja hankinnat muotoillaan niin, että julkisen palvelutoiminnan täydentäjäksi saadaan erikoistunutta, laadukasta ja vaikuttavaa palvelua täydentämään ja takaamaan ihmisten eheät palvelupolut. Fiksujen hankintamenettelyjen avulla voidaan tukea myös uusien innovaatioiden syntymistä ja huomioida alueen asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. Hankinnat on myös ositettu pienempiin kokonaisuuksiin, niin että myös pienet toimijat pääsevät osallistumaan kilpailutuksiin. Hyvinvointialue tuntee kaikki alueensa palvelutarjoajat ja palvelutuottajat ovat myös vahvasti mukana palvelukokonaisuuksien kehittämistyössä. Alueelliset erityispiirteet huomioon ottava hyvinvointialue on myös haluttu asuinpaikka ja sen ansiosta alueet keskinäisestä erilaisuudestaan huolimatta pyrkivät kaikki huomioimaan hankintamenettelyissä, että paikalliset palvelutuottajat pysyvät mukana.

Järjestöjen vahva asema palvelumarkkinoilla mahdollistaa laadukkaan palvelun ylläpitämisen ja kehittämisen. Palvelutuottajajärjestöt käyttävät palveluista saadut tuotot toiminnan kehittämiseen ja pyrkivät uudistumaan kohderyhmän tarpeiden mukaan. Palveluita tuottavat järjestöt hallitsevat palvelutuotannon erottamisen muusta toiminnasta, mutta jakavat esimerkiksi tietyt hallinnolliset ja infraan liittyvät kulut avustetun järjestölähtöisen toiminnan kanssa. Näin syntyy säästöjä, joiden avulla voidaan investoida esim. tilojen kunnossapitoon ja teknologisiin uudistuksiin. Järjestöjen avustettu toiminta tuo myös lisäarvoa palvelutuotannon asiakkaille tiiviin yhteistyön kautta. Merkityksellinen toiminta ja laadusta tinkimättömyys tekevät järjestöistä myös arvostetun työnantajan. Osaavan henkilökunnan saatavuus taataan järjestöjen yhteisen rekrytointipalvelun avulla, joka kirittää myös muita toimijoita tarkastelemaan houkuttelevuuttaan työnantajana.

Palvelutuottajajärjestöillä on hyvä maine yhteiskunnassa ja niiden asiakkaaksi halutaan. Yhteiskunnallisessa keskustelussa järjestöt nähdään kohderyhmänsä parhaina asiantuntijoina ja niitä halutaan kuulla päätöksenteossa. Järjestöjen edunvalvonnalla on myös vahva asema yhteiskunnallisessa keskustelussa ja tukemalla järjestöjä oman palvelunsa laadun osoittamisessa, pienetkin toimijat saavat äänensä kuuluviin. Palvelutuottajajärjestöjen hyvä maine kiinnostaa myös yrityksiä. Yritykset haluavat tehdä yhteistyötä mm. tarjoamalla probonotukea. Järjestöillä on hyvät mahdollisuudet halutessaan valita ja neuvotella hyvät sopimukset yhteistyölle, jos sen nähdään aidosti tuovan järjestölle ja sen kohderyhmälle etua.



## 5.2. Skenaario 2. Muovautuva

- Hyvinvointialueilla asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palvelupolkuunsa lisätään.
- Järjestöissä kehitetään sisäistä osaamista ja liiketoiminnalle tyypillisin keinoin muotoillaan palveluita asiakkaiden toiveet edellä.
- Yhteiskunnassa järjestöt tunnetaan oman kohderyhmänsä parhaana asiantuntijana ja edunvalvojana
- Järjestöjen uudistuminen, investoinnit ja kehittämistyö rahoitetaan mm. yritys yhteistyön ja muun varainhankinnan avulla.
- Järjestöt kehittävät palveluitaan tarkasti omalle kohderyhmälleen ja laajempi tunnettuus jää helposti vähemmälle.

Hyvinvointialueilla on ymmärretty, että asiakkaan kokonaisvaltainen hyvinvointi ja mielipide on tärkeä huomioida palvelutuotannossa ja palveluhankintoja tehdessä. Asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palvelupolkuunsa on kehitetty ja asiakkaan palvelukokemus ja palveluiden vaikuttavuus on huomioitu palveluhankinnoissa. Hankintojen rinnalla palveluseteli ja henkilökohtainen budjetti laajentavat asiakkaan valinnanvapautta. Asiakkaiden suosiosta kilpailussa järjestöt pärjäävät laadukkaiden palveluiden ansiosta, mutta niiden markkinointi on kallista.

Pärjätäkseen kilpailussa järjestöjen on uudistettava toimintaansa rajusti. Ne omaksuvat liiketoiminnalle tyypilliset tavat viestiä, brändätä, markkinoida ja muotoilla palveluitaan, jotta niiden erityisosaaminen ja palvelun laatu erottuu palvelumarkkinoilla. Palvelutuottajajärjestöt käyttävät hyväksi oman kohderyhmänsä tarkan tuntemuksen ja muotoilevat palvelut vastaamaan juuri heidän erityistarpeisiinsa. Järjestöt valitsevat hallituksiinsa toimijoita, joilla on kokemusta markkinoinnista ja pitkäntähtäimen näkemystä siitä, miten asiakkaiden suosio saavutetaan. Järjestöt eivät pysty kilpailemaan hinnalla, mutta ne erikoistuvat entistä vahvemmin ja puhuttelevat vahvasti omaa kohderyhmäänsä. Erikoistumisessa ja asiakkaiden puhuttelussa palvelutuottajajärjestöt hyödyntävät myös järjestön avustusperusteista toimintaa ja sen kautta saatua tietoa kohderyhmästä. Yhteiskunnassa tunnetaan palvelutuottajajärjestöjen arvokas työ kohderyhmänsä eteen.

Toiminnan vahva kehittäminen, markkinointi ja kohdistaminen vaatii investointeja, jotta kilpailijat eivät vie asiakkaita. Osaamisen rekrytointi ja panostukset teknologiaan ovat kalliita ja resurssit eivät ole helppoja saavuttaa. Vaikka järjestöjen työ yhteiskunnassa tunnustetaan ja se halutaan turvata, ei yksittäisiin kohderyhmiin erikoistuneet järjestöt erotu kovin vahvasti oman kohderyhmän ulkopuolella. Toiminnan jatkuvuuden ja rahoittamisen eteen on löydettävä säästöjä muualta kuin palveluiden laadusta, esimerkiksi yritys yhteistyön kautta.

### 5.3. Skenaario 3. Sinnittelevä

- Hyvinvointialueilla suhtaudutaan kriittisesti kaikkeen yksityiseen palvelutuotantoon.
- Järjestöt erottuvat ja saavat erityisyytensä näkyviin yhdistämällä voimansa
- Järjestöt joutuvat ajoittain tekemään kompromisseja omalle toiminnalleen tärkeistä piirteistä yhteistyön sujumiseksi.
- Järjestöjen keskinäinen yhteistyö ja kumppanuus luo synergiaetuja, joiden kautta saadaan säästöjä ja mahdollisuus tehdä investointeja paranee.
- Digitaalisilla alustoilla toimiminen ja kumppanuudet auttavat selviytymään markkinoilla. Yksittäisten pienten toimijoiden mahdollisuudet selvitä itsenäisesti ovat heikot.

Yhteiskunnassa asenne yksityistä palvelutuotantoa kohtaan on kriittinen. Hyvinvointialueet täydentävät palveluvalikoimaansa ostamalla palveluita yksityisiltä, mutta hankintoja tehdään hyvin rajatusti ja lyhyeksi aikaa, koska yksityiseltä toimijalta hankintaa on tietyissä substanssilaeissa rajattu, kokemus palvelun laadusta on heikko tai hinta on kivunnut korkeaksi kilpailun vähennyttyä. Pula osaavasta henkilökunnasta koskettaa koko toimialaa ja apua haetaan keskittämällä toimintaa julkisen omaksi tuotannoksi. Yksittäiset pienet järjestöt kamppailevat myös henkilöstön saatavuudesta ja kärsivät suurten monikansallisten yritysten luomasta mainehaitasta yksityiselle palvelutuotannolle. Järjestöt joutuvat muotoilemaan palvelunsa uudestaan niin, että ne voivat edelleen osallistua väheneviin kilpailutuksiin.

Järjestöjen toiminnanjohtajat tekevät samalla talouspäällikön ja talonmiehen työt, koska resursseja palkata lisätyövoimaa ei ole. Selvitäkseen tilanteessa, järjestöillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin yhdistää voimansa. Järjestöt osallistuvat kilpailutuksiin ryhmittymänä usean muun järjestön kanssa, jolloin ne eivät kilpaile keskenään ja pääsevät kaikki mahdollisesti mukaan sopimuksiin. Järjestöt pystyvät myös uudistamaan ja kehittämään palveluitaan, koska yhteistyöllä voidaan luoda säästöjä esimerkiksi investoinneissa, hallinnossa, henkilöstön

palkkauksessa ja työvarusteiden hankinnassa. Osa järjestöistä fuusioituu suuremmiksi toimijoiksi, jolloin niiden asema palvelumarkkinoilla on vahvempi ja yhteiskunnassa tunnetumpi. Suurempana toimijana tai yhteistyössä järjestöt pystyvät mittaamaan ja osoittamaan palveluidensa tuloksia ja vaikuttavuutta tehokkaasti ja niillä on aito mahdollisuus myös pärjätä kilpailussa suuria toimijoita vastaan.

Järjestöt tunnustetaan yhteiskunnassa ja yhteistyössä ja suurempina toimijoina ne erottuvat ja saavat näkyvyyttä. Niiden asema on kuitenkin ristiriitainen. Useamman erilaisen järjestön yhteistyö ja mahdolliset fuusiot ovat vaatineet kompromisseja. Jokaisen oman kohderyhmän erityispiirteet ei pääse samalla tavalla esiin. Jossakin määrin saatetaan jopa kokea, että osa järjestöistä on menettänyt perimmäisen tarkoituksensa ja tehtävänsä pyrkiessään kohti parempaa kilpailukykyä. Vaikka palvelut on kehitetty ja muotoiltu kysynnän mukaan, niiden sisältöä ei samalla tavalla enää rakenneta vastaamaan tietyn tarkasti tunnetun ihmisryhmän tarpeisiin. Yhteistyöstä ja alustapalveluista tulee tehokas tapa selvittää markkinoilla ja järjestöt, jotka eivät onnistu hyppäämään kelkkaan putoavat kyydistä.

#### 5.4. Skenaario 4. Kuihtuva

- Hyvinvointialue painottaa hankinnoissa ainoastaan halvinta hintaa ja järjestöjen osallistumismahdollisuuksia ei huomioida kilpailutuksissa.
- Järjestöjen eivät kykene osoittamaan lisäarvoa, jonka niiden palveluihin sisältyy.
- Järjestöt ovat ristiriitaisessa tilanteessa, koska niiden toimintaperiaatteita ei tunnusteta yhteiskunnassa ja markkinoilla selviytyminen vaatisi periaatteista joustamista.
- Toiminnan kannattavuus on heikko ja investointeihin ei ole varaa.
- Järjestöt eivät uskalla uudistua tai kokeilemalla kehittämään toimintaansa, koska muutoksen pelätään murentavan toiminnan arvopohja.

Hyvinvointialueilla taloustilanne on tiukka ja se heijastuu julkisiin hankintoihin. Säästöjä haetaan kilpailuttamalla laajoja palvelukokonaisuuksia. Hankintakriteereissä hinnalla on merkittävä painoarvo. Tarjouksen voivat jättää vain suurella kapasiteetilla toimivat palvelutuottajat, joiden on mahdollista laskea hintaa laadun kustannuksella. Hinnan polkeminen katetaan henkilöstömenoista, joka vaikuttaa palvelun laatuun ja työntekijöiden jaksamiseen merkittävästi. Palveluita tuottavat järjestöt ovat tilanteessa, jossa niiden ei ole enää mahdollista kilpailla omalla laatuun panostavalla ja vaikuttavalla palveluerityisyydellään. Hyvinvointialueiden keskinäiset erot ovat korostuneet ja osalla alueista osaavan henkilöstön saatavuus on lähes mahdotonta ja alueella tehdyt linjaukset ovat johtaneet siihen, ettei palvelutuotantoa ole kannattavaa ylläpitää.

Palvelutuottajajärjestöjen ei ole mahdollista kilpailla hinnalla, koska laadusta ei voi tinkiä ja niillä ei ole varaa tehdä tappiota. Huono asema palvelumarkkinoilla on johtanut siihen, että resursseja ei ole teknisiin investointeihin, joita palveluntuottajana toimiminen vaatii. Teknologiasta on tullut itseisarvo ja toimijat, jotka eivät pysy kehityksen aallon harjalla eivät saa mahdollisuutta toimia markkinoilla. Tilanteessa isoimmilla palveluntuottajajärjestöillä on parempi mahdollisuus selvittää, mutta niidenkin kohdalla saatetaan päätyä suuriin yritysjärjestökaappoihin tai fuusioihin.

Palvelutuottajajärjestöt ovat ristiriitaisessa tilanteessa. Pienimmät toimijat kuihtuvat markkinoilta, koska niillä ei ole edes mahdollisuutta tarjota palveluitaan laajoissa kilpailutuoksissa. Suuremmat palvelutuottajajärjestöt taas joutuisivat tinkimään periaatteistaan, mikäli haluavat pysyä markkinoilla. Järjestöt eivät myöskään halua sulautua isommiksi konsortioiksi, koska pelätään että samalla menetetään syvä erikoistuminen ja joudutaan tekemään kompromisseja ja muuttamaan toimintatapoja.

Taantumus on ottanut palvelutuottajajärjestöissä vallan. Pelko arvopohjan murtumisesta estää uudistumisen. Järjestöjen luottamusjohdossa istuu pieni piiri ihmisiä, joiden tietotaito katoaa sitä mukaan, kun he jäävät toiminnasta pois, eikä uutta osaamista saada houkutelua tilalle. Vain järjestöjen sisällä tiedetään miten hienoa työtä järjestöt tekevät, eikä sitä osata mitata tai siitä ei osata kertoa ulospäin. Kukaan yhteiskunnassa ei puolusta järjestöjä ja niiden merkitys yhteiskunnassa unohtuu. Järjestöjä kuullaan yhä harvemmin päätöksenteossa ja palveluita kehitettäessä. Monet eivät edes tiedä, että järjestöt tuottavat palveluja.

## Tulevaisuuskenaariot järjestöjen palvelutuotannolle

SOSTE



Kuvio 5. Tulevaisuuskenaario

## Lähteet

Auvinen Terhi, Määttä Anne, Rantamäki Petra ja Hauta-aho Hanna (2021). Järjestöt ja tulevaisuuden sosiaali- ja terveysterveyskeskus: Selvitys sujuvien ja asiakaslähtöisten yhteistyöprosessien rakentamiseksi. Alustapalvelu Sociala Oy. Verkkojulkaisuna: [https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/04/Ja%CC%88rjesto%CC%88t-ja-tulevaisuuden-sotekeskus\\_selvitys\\_2021.pdf](https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/04/Ja%CC%88rjesto%CC%88t-ja-tulevaisuuden-sotekeskus_selvitys_2021.pdf)

Järjestöbarometri 2020 (2020). Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Peltosalmi Juha, Eronen Anne, Haikari Janne, Laukkanen Matti, Litmanen Tapio, Londén Pia, Ruuskanen Petri. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, Helsinki. Verkkojulkaisuna: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Peltosalmi Juha (2021). Järjestömuotoisten tuottajien sosiaali-, varhaiskasvatus ja terveyspalvelut vuonna 2020. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Verkkojulkaisuna: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/03/3-2021-SOSTE-julkaisu-Jarjestomuotoisten-tuottajien-sosiaali-varhaiskasvatus-ja-terveyspalvelut-vuonna-2020.pdf>