

Selvitysmies Panu Laturin
raportin johtopäätökset –
Järjestöjen yhteistyö ja
hallintokustannusten
vähentäminen

Sisällys

Esipuhe: Aika siirtyä sanoista tekoihin.....	3
Selvityksen tausta.....	4
Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tilanne Suomessa	4
Näkökulmia järjestöyhteistyöhön.....	5
Missä asioissa yhteistyöstä olisi hyötyä laajemmin?.....	6
Huomioita järjestöjen tiloista.....	6
Järjestöt sopeutuvat muutokseen.....	6
Ratkaisuja löydettiin.....	7
Paikalliset järjestötalot ovat hyvä ratkaisu	7
Uusia tapoja etsiä tiloja järjestöille.....	7
Toimitilat henkilöstön tarpeiden mukaan.....	8
Onko oma työhuone oleellinen?.....	8
Yhteisten tilojen hankkimisen keskeisiä haasteita	8
Yhteistyöjärjestö olisi hyvä ja tehokas ratkaisu järjestöjen hallintokuluihin ja tiloihin.....	9
Muutamia esiin nousseita asioita.....	9
Millaisille järjestöille yhteistyöstä olisi hyötyä?.....	11
Yhteistyön merkittävimmät ongelmat.....	11
Johtopäätökset – miten tästä eteenpäin?.....	11
Järjestöliitokset eivät ole toimiva tie.....	11
Järjestöjen sisäisen laskutuksen moninkertaisen arvonlisäveron aiheuttaman ongelman korjaaminen.....	12
Yhteistyöjärjestö tai yksi järjestö tuottaa usean järjestön hallinnon.....	14
Avustusjärjestelmä tulee kannustaa toiminnan tehostamiseen ja yhteistyöhön.....	14
Kolme pientä muuta huomiota toteuttavaksi	14
Tilat.....	14
Jäsenrekisteri	14
Yhteinen tilikartta	14

Esipuhe: Aika siirtyä sanoista tekoihin

Käsissänne on selvitysmies Panu Laturin itsenäisesti tekemä raportti, joka kartoittaa mahdollisuuksia ja esittää ratkaisuja siihen, miten järjestöjen yhteistyötä lisäämällä voitaisiin saada aikaan parempaa toimintaa ja samalla alentaa kustannuksia.

Selvitystehtävän alkusysäyksenä toimi viime vaalikaudella istunut Erkki Liikasen puheenjohtama ryhmä, joka esitti, millä ehdoin veikkausvoittovarajärjestelmästä siirryttäisiin budjettirahoitukseen. Yhtenä ryhmän havaintona oli se, että järjestöjen erilaisista hallintokuluista voisi potentiaalisesti löytyä säästöjä, mutta avustusjärjestelmä ei niiden syntymiseen juuri kannusta.

Kuten Laturi toteaa, järjestöjä on maassa paljon, mutta niiden yhdistäminen toisiinsa saattaa olla haasteellista silloinkin, kun tarvetta siihen olisi. Pidäkkeenä toimii paitsi luottamus järjestöjen välillä myös rahoittajan ratkaisut, joilla yhdistyneiltä järjestöiltä on viety resursseja. Mahdolliset synergiahyödyt on siis pahimmillaan ulosmitattu valtiolle sen sijaan, että ne olisi voitu käyttää parempaan ja laajempaan toimintaan ihmisten hyväksi.

SOSTEssa on tiedossa tilanteita, joissa järjestöt ovat jättäneet siirtymättä yhteisiin tai muutoin tarkoituksenmukaisempiin ja edullisempiin tiloihin siksi, että rahoittajalta saadun informaation perusteella tämä olisi johtanut avustustason leikkaantumiseen. Tämä siis siksi, että rahoituksen mitoituksessa käytetään taustalla tiettyjä kuluparametreja – vähenevät hallintokulut johtavat siis avustuksen vähentymiseen. Tällainen mitoitus on toki läpinäkyvää ja tasapuolista, mutta onko se silti järkevää?

Yhteisistä toimitiloista on paljon hyviä kokemuksia, mutta viime vuosina isoja liikkeitä niiden suhteen ei ole syntynyt. SOSTEn alkuaikoina kaavailtu järjestötalo olisi tuonut saman katon alle neljäntäkymmentä järjestöä ja johtanut heti ensimmäisenä toimintavuonna satojentuhansien säästöihin. Lisää olisi seurannut paljon, kun jo oralle nousseet tukipalveluyhteistyöt olisi saatu eteenpäin. Projekti käynnistyi rahoittajan aloitteesta, mutta se ei kyennyt viemään omaa ideaansa läpi. Samanlaista suurisuuntaista yhteistoimintaa pitäisi nyt synnyttää vauhdilla, kun edessä on rajusti aleneva rahoituskehys.

Tällainen yhteistyön synnyttäminen on kuitenkin aikaa ja hermoja kysyvää työtä – se vaatii siis resursseja. Vaikka investointi olisi kokonaisuutta ajatellen tuottava, siihen ei välttämättä kannusteta, jos rahoitusta tarkastellaan yksi kohde kerrallaan. SOSTEn hallitus linjaa myöhemmin, onko meillä paikkaa tässä työssä.

Kiitokset Panu raportista, siitä on hyvä jatkaa.

Vertti Kiukas, SOSTEn pääsihteeri
Helsinki, 31.5.2024

Selvityksen tausta

Selvitystyön ensisijaisena tavoitteena on ollut löytää keinoja, joilla kyetään vahvistamaan järjestöjen toimintaa ja pienentämään hallinnon kustannuksia. Toisena tavoitteena on ollut löytää mahdollisuuksia sille, miten järjestöt kykenisivät yhdistymään tai löytämään yhteistyötä rakenteellisilla ratkaisuilla.

Selvityksen alussa selvisi hyvin nopeasti, että järjestöt eivät ole valmiita fuusioihin tai liittymään yhteen uudeksi järjestöksi. Siksi selvityksessä keskityttiin ensisijaisesti siihen, miten nykyisellä rakenteella kyetään luomaan toimintatapoja tai rakenteita, joilla hallintoon liittyviä toimintoja kyetään tekemään yhdessä, yhden järjestön toimesta tai niin sanotun yhteistyöjärjestön kautta.

Kustannussäästöjä on luontevaa etsiä järjestöjen hallinnosta, tiloista ja niihin liittyvistä toiminnoista, koska niiden suhteen järjestöjen tarpeet ovat hyvin samanlaisia. Yhteistyön kautta voidaan saavuttaa todellisia säästöjä ja mahdollistaa se, että isompi osa avustuksesta menee järjestön toimintaan.

Selvityksen aikana on tavattu niin valtakunnallisia, paikallisia kuin alueellisia järjestöjä sekä esimerkiksi Kuntaliittoa ja monien kaupunkien edustajia. Avustusten osalta keskusteluja on käyty myös STEAn, sosiaali- ja terveysministeriön, useiden ministereiden ja kansanedustajien kanssa.

Kaikki järjestöt, joita selvitystyön aikana tavattiin, jakoivat yhteisen tavoitteen siitä, että on oleellista saada mahdollisimman paljon avustuksista suoraan järjestöjen kohderyhmille kohdistuvaan toimintaan ja että hallintokustannukset tulisi pitää niin pieninä kuin mahdollista.

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tilanne Suomessa

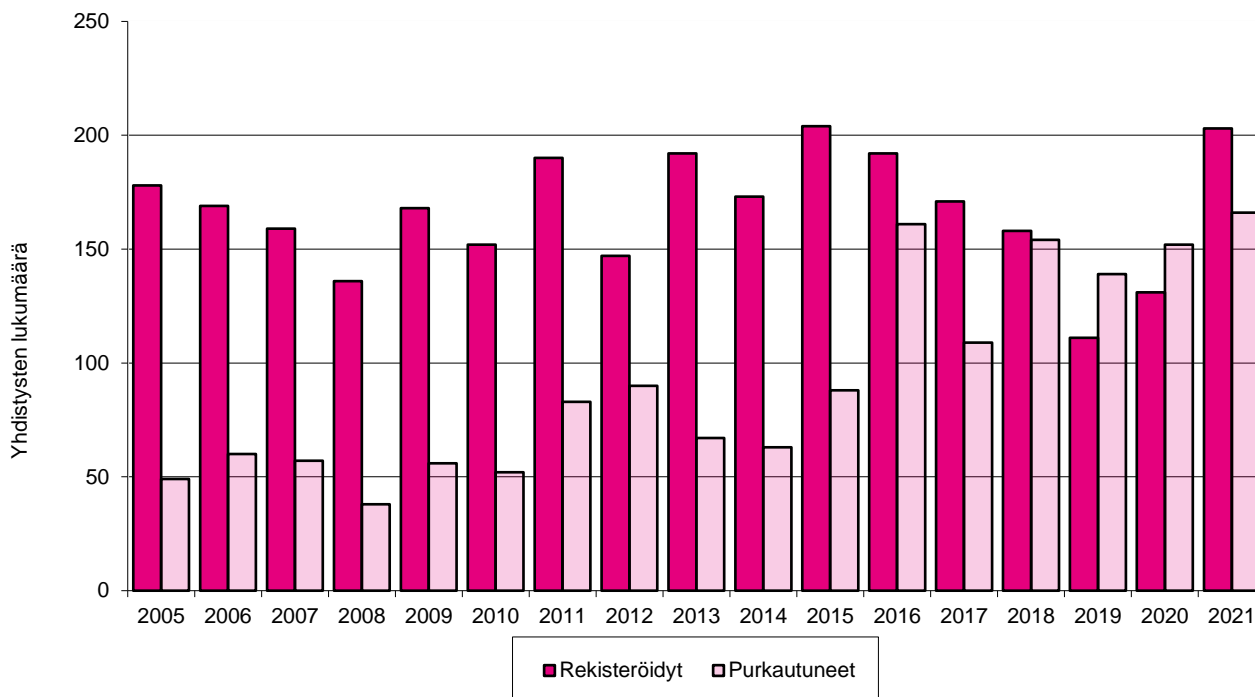
Suomessa on noin 10 000 rekisteröityä sosiaali- ja terveysalan yhdistystä. Niiden osuus kaikista eri alojen rekisteröidyistä yhdistyksistä on noin 9 prosenttia. Valtakunnallisia sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä on yli 200. Niistä noin kolmasosalla on jäsenenä paikallisyhdistyksiä ja noin seitsemällä prosentilla myös piiriyhdistyksiä, eli kolmiportainen järjestörakenne.

Valtakunnallisilla sosiaali- ja terveysalan yhdistyksillä on yhteensä noin 6 500 paikallisesti tai alueellisesti toimivaa jäsenyhdistystä ja noin 200 piiriyhdistystä. Näiden lisäksi tai sijaan valtakunnallisilla järjestöillä voi olla paikallista toimintaa esimerkiksi erilaisten kerhojen, osastojen ja toimintaryhmien toteuttamana eli ilman paikallista rekisteröityä yhdistystä.

Paikallisyhdistysten selvä enemmistö toimii pelkin vapaaehtoisvoimin, sillä vain vajaassa viidesosassa on palkattua henkilöstöä. Piiri- tai alueyhdistyksissä ammatillinen toiminta on yleisempää kuin paikallisyhdistyksissä.

SOSTEn järjestöjä ja järjestöjen tilannetta seuraavassa Järjestöbarometrissa on tarkasteltu järjestökenttää ja siinä tapahtuvia muutoksia vuodesta 2005 alkaen seuraamalla sosiaali- ja terveysyhdistysten vuosittaisia rekisteröintejä ja purkautumisia. Tämän perusteella voidaan havaita, että alan yhdistysten määrä on ollut koko ajan hienoisessa kasvussa.

Suomessa on vuosina 2005–2021 rekisteröity yhteensä noin 36 000 uutta eri alojen yhdistystä, joista yli 2 800 eli noin kahdeksan prosenttia on sosiaali- ja terveysyhdistyksiä. Vuosina 2005–2021 on purkautunut yhteensä lähes 1 600 alan yhdistystä. Näin ollen uusia sosiaali- ja terveysyhdistyksiä on tarkasteltuna aikana rekisteröity yli 1 200 enemmän kuin vanhoja on purettu.



Kuvio 1. Vuosina 2005–2021 rekisteröidyt (yhteensä 2 834) ja purkautuneet (yhteensä 1 584) sosiaali- ja terveysyhdistykset (Järjestöbarometri 2022; PRH:n Yhdistysrekisteri).

Näkökulmia järjestöyhteistyöhön

Perinteisin tapa ajatella järjestöjen työn tehostamista on fuusioda useita järjestöjä yhdeksi tai perustaa yksi yhteistyöjärjestö. Onnistuessaan tämä vähentäisi hallintokustannuksia ja mahdollistaisi järjestöjen keskittymisen ydintoimintoihinsa.

Fuusoiden suurin haaste on kuitenkin järjestöjen välinen epäluottamus ja identiteettikysymykset. Oma identiteetti voidaan kuitenkin säilyttää, kuten Mustasaaren kuntaliitoksessa, jossa yhteen liittyneiden pienten kuntien omat vanhat identiteetit ovat pysyneet vahvoina.

Järjestöyhteistyö paikallisella tasolla voisi helpottaa yhteydenpitoa ja vaikuttamista. Yhteistyö ja vaikuttaminen esimerkiksi yhden yhteyshenkilön kautta on tehokkaampaa kuin useiden järjestöjen erilliset yhteydenotot.

Yhteistyö voi parantaa myös kansalaisjärjestöjen tarjoamien palvelujen tunnettuutta ja saavutettavuutta. Tämä kuitenkin vaatii vahvaa luottamusta järjestöjen välillä ja sektorirajojen ylittämistä.

Järjestöjen yhteistyö hyvinvointialueetasolla on oleellista, koska hyvinvointialue on monille järjestöille liian iso yksin toimimiseen. Juuri sosiaali- ja terveysjärjestöjen merkitys kasvaa hyvinvointialueiden palveluverkoston supistuessa. Yhteistyölle tarvitaan luotettava yhteyshenkilö ja korvaus järjestölle, joka hallinnoi yhteistyötä. Tällöin kaikkien järjestöjen ei tarvitse yrittää itsenäisesti laajentaa toimintaansa koko sote-alueelle, koska paikallisuus on keskeistä ihmisten kohtaamisessa.

Tämä alueellinen taso sopisi erittäin hyvin sosiaali ja terveysjärjestöjen kattojärjestöille. Siksi SOSTEn tulisi miettiä uudelleen, mikä rooli sillä on alueellisella tasolla. Näkemykseni mukaan

SOSTE olisi luontevin toimija aluetasolla. Ja juuri se taho, joka voisi toimia järjestöjen kokoonkutsujana sekä yhteistyön vahvistajana juuri aluetasolla.

Yhteistyön onnistumiseksi on tärkeää, että tavoitteet ovat selkeitä, kokoukset hyvin valmisteltuja ja kaikki osallistujat saavat tarvittavat tiedot ajoissa. Jotta eri järjestöt voisivat mielekkäästi yhdistää hallintonsa, hallintoa hoitavan järjestön tulisi saada korvausta muiden järjestöjen hallinnon hoitamisesta. Tämä korvaus voisi olla omakustannehinnan mukainen.

Missä asioissa yhteistyöstä olisi hyötyä laajemmin?

On tärkeää huomata, että yhteistyön hyödyt eivät rajoitu pelkästään tiloihin ja hallintoon. Yhteistyö vahvistaa viestintää ja vaikuttamista paikallisella tasolla. Yksi yhteyshenkilö viestinnässä selkeyttää viestintää ja sitä, kehen media ottaa järjestöasioissa yhteyttä. Se tekee viestinnästä laaja-alaisempaa ja samalla kiinnostavampaa. Vaikuttamisessa yksi henkilö tekee päättäjille helpoksi löytää ja saada selville järjestöjen kannat valmistelussa oleviin asioihin.

Yhteinen jäsenrekisteri ja ilmoittautumisjärjestelmä helpottaisivat osoitteenmuutosten ja tietoturvan hallintaa. Jokainen järjestö näkisi ehdottomasti vain omien jäsentensä tiedot käyttöoikeuksien kautta.

IT-tuki toteutuu helpommin yhteisissä tiloissa, mutta se voidaan järjestää myös hajautetusti. Yhteiset hankinnat ja IT-palvelut parantavat laatua ja vähentävät kustannuksia.

Yhteistyö tuo kustannussäästöjä ja parantaa laatua, koska hallintoa ja hankintoja voidaan keskittää yhden toimijan hoidettavaksi.

Huomioita järjestöjen tiloista

Viimeisen kolmen vuoden aikana työn tekemisen tavat ovat järjestöjen asiantuntijatyössä muuttuneet olennaisesti. Koronapandemia käynnisti etätöiden ajanjakson, joka näyttää jääneen pysyväksi ilmiöksi. Henkilöstön siirtyminen toimistoista osin koteihinsa on tuonut väljyyttä, joka on käynnistänyt pohdinnan toimistojen tarkoituksenmukaisesta koosta.

SOSTE selvitti vuosina 2021–2022 pääasiassa pääkaupunkiseudulla toimivien, muiden kuin palvelutuotantoa toteuttavien sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimistotilojen tarpeita ja muutostarpeita. Selvityksessä nousi esille viisi keskeistä kehitystarvetta.

Hybridityön mahdollisuus ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeys nähtiin sekä mahdollisuutena että uhkana. Miten mitoitetaan toimitilat, jos töitä tehdään suurimmaksi osaksi etänä? Yhteiset toimistopäivät taas eivät toteudu, jos työtiloja ei ole tarpeeksi.

Järjestöt sopeutuvat muutokseen

Pääosa järjestöistä oli vuonna 2022 tyytyväisiä nykyisten toimitilojen kokoihin. Lähes jokaisesta toimitilasta löytyi kuitenkin joitain puutteita. Tilat olivat epätarkoituksenmukaisia esimerkiksi etäpalavereihin. Vain kolmanneksella järjestöistä oli mahdollisuus saada lisätilaa nykyisestä kiinteistöstä. Kolmannekselle tilat olivat liian isot.

Tyypillinen järjestön toimisto pääkaupunkiseudulla oli kooltaan noin 100–400 neliötä. Tilojen käyttäestettä seurasi vain puolet vastaajista. Toiminnanjohtajista kolme viidestä ei ole selvittänyt

aktiivisesti uusia toimitiloja. Puolet järjestöistä oli kiinnostuneita vuokraamaan omia toimitiloja ja pohtimaan tilaratkaisujaan uusiksi. Osalla vuokraamista rajoittivat valtionavustusten ehdot.

Ratkaisuja löydettiin

Toimitilojen käyttöastetta voi nostaa vuokraamalla satunnaista tai määräaikaista käyttöä varten työskentelypisteitä tai hybridikokoustiloja muille järjestöille. Useiden toimijoiden yhteiskäytössä olevat tilat mahdollistavat arkisen vuorovaikutuksen ja todennäköisesti tuovat lisäarvoa järjestöjen toimintaan. Jonkun toimijan on otettava riski, että tilat saadaan riittävän laajasti vuokrattua ja että vuokratulot ovat riittävän ennakoitavia.

Toimitiloja voi myös vaihtaa jonkin toisen järjestön kanssa, jolla on samat ehdot esimerkiksi valtionavustusten suhteen. Vaihdot tulee suunnitella yhdessä avustusviranomaisen kanssa, jotta vältetään ikäviltä yllätyksiltä ja suunnittelemattomilta takaisinperinnöiltä.

Useamman järjestön yhteen muutolla voidaan löytää tarkoituksenmukaisempia ratkaisuja myös esimerkiksi yhteisten kokous-, koulutus- tai kokoontumistilojen käytön tehostamiseen. Neljän järjestön tilantarve voisi olla 400–1 000 neliötä. Tilat voidaan joko vuokrata tai hankkia. Järjestö, jossa työskentelee 1–5 työntekijää, voi ratkaista toimistotarpeensa viidellä eri tavalla:

- Järjestöllä on oma toimisto yhden oven takana. Toimisto voi olla osana isompaa järjestötaloa tai palvelutoimintaa tarkoitettua kiinteistöä, esim. palvelukeskus tai vastaava.
- Järjestöllä on muutama työhuone osana usean järjestön toimistoa.
- Järjestön henkilöstöllä on työpöytiä tai niiden käyttömahdollisuuksia yhteisessä monitilatoimistossa.
- Järjestöllä on mahdollisuus käyttää yhteistyötahojensa toimitiloja. Yhteistyötaho voi olla julkinen tai yksityinen taho, esimerkiksi taloudellinen tukija.
- Järjestön henkilöstö työskentelee pääosin etänä ja lähityöskentelyssä tai palaverissa hyödynnetään innovatiivisesti erilaisia maksullisia tai maksuttomia tiloja tarjonnan ja tarpeen mukaan.

Paikalliset järjestötalot ovat hyvä ratkaisu

Ne paikkakunnat, joissa järjestöt ovat kyenneet hankkimaan yhteisiä toimitiloja joko sosiaali- ja terveysjärjestöjen tai kaikkien järjestöjen kesken, ovat erittäin tyytyväisiä tilanteeseen. Näistä ehkä paras ja suurin esimerkki on Jyväskylän Matara.

Nämä yhteiset tilat ovat luoneet useita yhteistyömahdollisuuksia alueen paikallisille yhdistyksille sekä järjestön usein yksin työskenteleville tekijöiden kaipaaman työyhteisön. Nämä synergiahyödyt ovat monesti niin valtavia, että järjestöjen yhteiset toimitilat ovat ehdottomasti sellaisia, joihin kannattaa pyrkiä. Ne ovat myös kokonaiskustannuksiltaan edullisempia. Synergiahyödyt ja työyhteisö ovat todella suuria asioita ja hyötyjä usein varsinkin paikallistasolla yksin työskenteleville.

Uusia tapoja etsiä tiloja järjestöille

Selvityksessä korostetaan, että järjestöjen tulisi rohkeammin keskustella myös muiden kuin läheisten järjestö tahojen kanssa, erityisesti tilaratkaisuista. Etätyön yleistyttyä monilla tahoilla, kuten seurakunnissa ja kaupungin virastoissa, on jäänyt ylimääräisiä tiloja tyhjiksi. Järjestöjen kannattaa hyödyntää näitä vapaita tiloja eikä pelätä usein täysin turhaan leimaantumista tilojen omistajaan.

Seurakuntien tilojen käyttö ei tee järjestöstä osaa kirkkoa, vaan se säilyy itsenäisenä toimijana. Lisäksi tilojen jakaminen voi avata uusia yhteistyömahdollisuuksia ja tapoja tavoittaa kohderyhmiä.

Toimitilat henkilöstön tarpeiden mukaan

Selvityksessä korostuu, että toimitiloja ei tulisi ajatella vain huoneina, vaan myös työntekijöiden tarpeet on otettava huomioon. Työntekijät arvostavat tilaratkaisuja, jotka mahdollistavat sosiaalisen vuorovaikutuksen muiden järjestöjen työntekijöiden kanssa ja luovat näin työyhteisön. Ammattimainen ympäristö ja lähes kasvokkainen työyhteisö tukevat sosiaalista kanssakäymistä ja vertaistukea.

Eryteisesti pienten järjestöjen työntekijät, jotka työskentelevät yksin, kokevat haasteelliseksi erottaa työelämän ja vapaa-ajan. Tämä koskee myös suurempia järjestöjä, joissa toiminta on monille aktiiveille harrastus. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen voi olla ongelmallista, joten tilaratkaisujen tulisi tukea työn ja vapaa-ajan selkeää erottamista sekä tarjota keskittymisrauhaa työaikana ja mahdollisuuden irrottautua työstä vapaa-ajalla.

Onko oma työhuone oleellinen?

Oleellista on, että tilat ovat mahdollisimman tehokkaasti käytössä. Siksi malli, jossa järjestö voisi vuokrata tarvitsemansa työskentely- ja kokoustilan palveluna, olisi paras melkein kaikkien pienempien järjestöjen kotipaikaksi. Varsinkin, jos työntekijöitä on yksi. Jos järjestökeskittymä tarvitsisi muita tiloja kuin kokoushuoneita esimerkiksi asiakastyöhön, tulee nämä tilat kustannuksiltaan hoitaa niitä tarvitsevien itse tai mieluummin yhdessä muiden vastaavia tiloja tarvitsevien kanssa. Näitä kustannuksia ei saa vyöryttää niille, jotka tiloja eivät tarvitse.

Tätä niin sanottua pöytätoimistomallia toteutetaan usein start up -yrityksissä. Hyvä esimerkki on GE Health Village Vallilassa, jossa toimii noin 30 erilaista start up -yritystä samassa tiloissa siten, että jokaisella yrityksellä on oma pöytä ja kaappi tavaroiden säilyttämiseksi. Tiloissa on yhteinen kahviautomaatti ja puhelinkoppeja puheluille. Näissä tiloissa ei ole kokoustiloja, koska start up -yritykset eivät näitä pääasiassa tarvitse. Tilat ovat olleet suuri menestys. Pöydän hinta oli 150 euroa kuukaudessa vuonna 2018.

Tällaisia tapoja myös järjestöjen tulisi aktiivisemmin kokeilla. Paras puoli yhteisessä pöytätoimistomallissa on se, että sitä kautta järjestöjen toimijat ja muut henkilöt oppivat tuntemaan toisensa. Lisäksi jokaisen järjestön toiminta tulee tutuksi myös muille järjestöille. Tämä luo varsinkin paikallisella tasolla aivan uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön.

Yhteisten tilojen hankkimisen keskeisiä haasteita

Järjestöjen suurin haaste tilojen löytämisessä on, että ei ole henkilöä tai tahoa, joka koordinoisi tilojen kokoamista. Tämä on riskialtista, mutta onneksi joillakin paikkakunnilla tällaisia tahoja on löytynyt.

Toinen merkittävä haaste on löytää vuokranantaja, joka tekee useita pieniä vuokrasopimuksia. Ratkaisuna voisi olla, että jokin taho vuokraa suuren tilan ja alivuokraa sen pienemmille järjestöille. Tällöin tarvitaan päävuokralainen, joka on valmis ottamaan tämän vastuun.

Riski on, että useamman järjestön avustusten vähentyessä vuokran maksaminen kaatuu päävuokralaisen harteille. Tämän riskin hallitsemiseksi päävuokralaiselle tulisi tarjota jonkinlainen

takuu. Järjestöt voisivat esimerkiksi maksaa takuuvuokran, joka kattaa vähintään kolmen kuukauden vuokran. Tämä irtisanomisaika antaisi päävuokralaiselle mahdollisuuden löytää uusia vuokralaisia.

Yhteistyöjärjestö olisi hyvä ja tehokas ratkaisu järjestöjen hallintokuluihin ja tiloihin

Selvityksen mukaan järjestöjen toiminnan tehostamiseksi ja hallintokustannusten vähentämiseksi olisi järkevää hoitaa hallinto yhteistoiminnan ja yhteistyön kautta. Parhaaksi ratkaisuksi ehdotetaan yhteistyöjärjestöä, joka vastaisi hallinnosta, tiloista, viestinnästä ja vaikuttamisesta. Tämä voisi olla esimerkiksi alueellinen keskusjärjestö tai jokin olemassa oleva järjestö, joka tarjoaa hallintopalveluja muille.

Yhteistyöjärjestön toiminnan rahoitus perustuisi jäsenmaksuihin, mutta arvonlisäverotus tuottaa ongelmia, sillä se nostaa kustannuksia. Ratkaisuna esitetään moninkertaisen arvonlisäveron poistamista järjestön sisäisessä laskutuksessa, jolloin keskusjärjestön sisäiset laskutukset jäsenilleen olisivat arvonlisäverottomia. Tämä malli mahdollistaisi hallintokustannusten vähentämisen ja tehokkaan resurssien käytön.

Paikallisella tasolla yhteistyöjärjestö auttaisi luomaan työyhteisön yksittäisille työntekijöille ja edistäisi järjestöjen välistä verkostoitumista. Tämä lisäisi synergiaa ja innovaatioita. Yhteistyöjärjestön tehtäviin kuuluisi myös viestinnän ja vaikuttamisen vahvistaminen, mikä parantaisi järjestöjen näkyvyyttä ja vaikutusvaltaa.

Yhteistyöjärjestö voisi koordinoida paikallista viestintää, jolloin se olisi suunnitelmallisempaa ja kustannustehokkaampaa kuin yksittäisten järjestöjen erillinen viestintä. Vaikuttamisen osalta yhteistyöjärjestö voisi toimia keskitettynä kontaktipisteenä, joka tuntee paikalliset järjestöt ja osaa ohjata median ja päättäjien yhteydenotot oikeille tahoille.

Vaikuttamisen keskeisenä etuna olisi, että yhteistyöjärjestön avulla järjestöt voisivat yhtenäisesti nostaa esiin tärkeitä asioita, erityisesti vaalien aikana, mikä vahvistaisi niiden vaikutusvaltaa. Yhteistyöjärjestön tulisi kuitenkin toimia luottamuksen varassa ja tärkeimpien tavoitteiden valinta tulee tehdä selkeiden pelisääntöjen mukaan.

Lisäksi yhteistyöjärjestö voisi tukea vapaaehtoistoiminnan kehittämistä ja koordinoida järjestöjen tarpeita, kuten jäsenrekistereitä ja kirjanpitoa, keskitetysti ja kustannustehokkaasti. Tämä mahdollistaisi järjestöjen keskittymisen ydintoimintaansa ja auttaisi niitä sopeutumaan muuttuviin vapaaehtoistyön trendeihin.

Muutamia esiin nousseita asioita

Varainhankinta

Järjestöjen oman varainhankinnan kehittäminen tulee korostumaan tilanteessa, jossa avustusten määrä pienenee. Tämä onnistuu kyllä hyvin suurilla järjestöillä, mutta varsinkin pienempien valtakunnallisten sekä paikallisten järjestöjen olisi järkevää tehdä yhteistä varainhankintaa.

Varainhankinta ei lähtökohtaisesti ole koskaan helppoa, mutta järjestöyhteistyön ja kokemusten kautta on kyettävä tulevaisuudessa jakamaan hyviä käytäntöjä. Järjestöjen on myös ymmärrettävä, että varainhankinnassa on erittäin vaikeaa saada rahaa järjestön yleistoimintaan,

vaan varat pitää hankkia aina tiettyyn toimintaan. Varsinkin sellaiseen toimintaan, jolla on yleisön tuki.

Yhteistyö varainhankinnassa on tärkeää, vaikka lähtökohta yhteistyölle on vaikea. Varainhankinnassa järjestöjen ei pidä alkaa kilpailemaan keskenään, vaan tekemään vahvemmin yhteistyötä. Varainhankinta on kuitenkin mahdollista, ja tässä kannattaa katsoa mallia ulkomailta, missä varainhankinnan osuus järjestöjen rahoituksesta on lähtökohtaisesti paljon korkeampi kuin Suomessa.

Viestinnän uusista välineistä

Viestintä muuttuu ja kehittyy koko ajan, eikä tämä nopeus tule hidastumaan varsinkaan sosiaalisen median osalta. Siksi viestinnässä tarvitaan laajasti järjestöjen yhteistyötä.

Järjestöyhteistyön tai yhteistyöjärjestön kautta tulee luoda keinot, joilla järjestöjen viestinnän aktiiveja ja muista oleellisia henkilöitä voidaan kouluttaa viestinnän muutoksista ja heidät pidetään ajan tasalla uusista viestinnän keinoista.

Tietotekniikka ja IT

Tietotekniikan ja IT:n ratkaisuissa järjestöjen on helppo tehdä yhteistyötä. Hyvin harva järjestö tarvitsee IT-tukea usein, joten yksi ja sama IT-tuki pystyy hoitamaan usein melkein koko kaupungin järjestökentän, mukaan lukien myös muiden sektorien järjestöt. Tällöin yhteistyöjärjestön kautta voidaan tehdä yhteinen hankinta, joka hoitaa kaikkien tuen. Myös valtakunnallisten järjestöjen kannattaisi miettiä syvää yhteistyötä IT-tuen hankintojen ja toteutuksen osalta.

Yhteistyöstä on löydettävissä suuri hyöty sekä kustannuksissa että laadussa, kun jokaisen järjestön ei tarvitse miettiä itse omaa hallintoa ja käytäntöjään, vaan nämä pystytään tekemään yhdessä tai yhden toimijan kautta.

Jäsenrekisteri

Jäsenrekisterien hallinta on järjestöille työlästä ja kallista, ja puutteellinen tietoturva voi johtaa tietovuotoihin. Rekisterin ylläpito vaatii henkilökuntaa, ja jäsenten tietojen päivittäminen itsepalveluna vahvan tunnistautumisen kautta olisi tehokkaampaa. Tämä vähentäisi byrokratiaa ja vapauttaisi resursseja muihin tehtäviin.

Yhtenä ajatuksena voisi harkita, että kaikki järjestöjen jäsenrekisterit siirrettäisiin Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) ylläpitämään yhteiseen rekisteriin. Tämä yhdistettäisiin väestörekisteriin, jolloin osoitteenmuutokset päivittyisivät automaattisesti. Rekisteri olisi rakennettava siten, että sieltä jokainen suomalainen voisi tarkistaa omat henkilökohtaiset tietonsa ja nähdä, mihin järjestöihin kuuluu, mikä parantaisi tietoturvaa ja yksityisyyttä. Tämä myös poistaisi mahdollisuuden siitä, että ihminen kuuluu tietämättään tai haluamattaan johonkin järjestöön.

Tämä keskitetty rekisteri helpottaisi järjestöjen hallintoa ja vähentäisi kustannuksia. Myös ihmisten yksityisyyden kannalta rekisteri olisi paljon nykyisiä järjestelmiä tietoturvallisempi. Lisäksi järjestöjen jäsenmäärät olisi helppo selvittää avustuksia haettaessa. Vaikka idea saattaa kuulostaa haastavalta, se on toteutettavissa teknisen ohjelmoinnin avulla ja olisi suureksi hyödyksi suomalaiselle kansalaisjärjestökentälle.

On myös tärkeää muistaa, että rekisteristä järjestö näkee vain oman järjestönsä ja jäsentensä tiedot. Ja on selvää, että jäsenten tietoja voi katsella vain perustellusta syystä hallituksen päätöksellä sekä virallisten nimenkirjoittajien valtuuttamilla henkilöillä.

Millaisille järjestöille yhteistyöstä olisi hyötyä?

Järjestöyhteistyöstä olisi hyötyä kaikille järjestöille, erityisesti paikallisella tasolla ja pienille järjestöille. Yhteistyö vähentäisi työtä ja kustannuksia, sekä parantaisi käytännön toimintaa, kansalaisten tavoittamista, mediasuhteita ja vaikuttamistoimintaa. Yhteistyö auttaa myös kumppaneiden löytämisessä ja vahvistaa suhteita kuntiin ja hyvinvointialueisiin.

Hallintokustannusten osalta yhteistyö tehostaisi resurssien käyttöä, jolloin enemmän varoja voitaisiin ohjata varsinaiseen toimintaan. Pienille järjestöille yhteistyön suurin hyöty on työyhteisön muodostuminen yksittäiselle työntekijälle tai toimivan johdon ja aktiivien verkostoituminen. Yhteistyö luo merkittäviä synergiahyötyjä ja mahdollistaa uusia innovaatioita toimintojen kehittämiseksi.

Yhteistyön merkittävimmät ongelmat

Selvityksessä ilmeni, että järjestötoiminnan suurimpia haasteita ovat puuttuva luottamus ja epäluuloisuus järjestöjen kesken koko järjestökentällä, erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Tämä johtuu samoista rahoista kilpailemisesta ja pelosta, että oma asia jää muiden varjoon tai siitä, että joku varastaa meidän ideamme. Yhteistyön onnistumiseksi on välttämätöntä rakentaa luottamusta ja vähentää kateutta. Tämä voidaan saavuttaa lisäämällä tapaamisia, joissa järjestöjen edustajat tutustuvat toisiinsa.

Jos muodostetaan monesta järjestöstä yksi keskusjärjestö, joka vastaa hallinnosta, viestinnästä ja vaikuttamisesta, on tärkeää varmistaa, että jokaisen järjestön toiminta uuden järjestön sisällä huomioidaan tasapuolisesti. Pelkona on, että yksittäisen liittyvän järjestön painopisteet jäävät huomiotta ja avustuksia uudelle keskusjärjestölle haettaessa ja myönnettäessä omat painopisteet sivuutetaan.

Ratkaisuna ehdotetaan, että avustukset haetaan ja myönnetään erillisesti haettavana avustuksena suoraan tiettyyn toimintaan uuden keskusjärjestön sisällä, ei koko järjestölle. Tämä säilyttää liittyvien järjestöjen toiminnan autonomian uuden järjestön sisällä ja varmistaa, että jokainen toiminta saa tarvittavan tuen. Jos selvityksessä ehdotettu ratkaisu järjestöjen sisäisen laskutuksen moninkertaisen arvonlisäveron ongelmaan toteutuu, jokainen järjestö voisi hakea avustuksia itsenäisesti, mutta hankkia hallintopalvelut yhteistyöjärjestöltä. Näin järjestöjen väliset suhteet säilyvät vahvoina.

Vaikka avustusten myöntäjille tämä tuo aluksi haasteita hallinnollisten kustannusten arviointiin, on tärkeää luottaa järjestöihin ja välttää liiallista byrokratiaa. Avustusten myöntäjien on opittava ymmärtämään järjestöjen toiminnassa tarvittavat resurssit.

Johtopäätökset – miten tästä eteenpäin?

Selvityksen aikana ehkä keskeisin huomio oli se, että järjestöjen on kyettävä lisäämään keskinäistä luottamusta ilman epätervettä kilpailuhenkeä. Tämä on oleellista koko järjestötoiminnan tulevaisuudelle.

Järjestöliitokset eivät ole toimiva tie

Selvityksen mukaan järjestöjen fuusiot eivät ole ratkaisu hallintokustannusten vähentämiseen epäluulojen ja pelkojen vuoksi. Keskeisiä johtopäätöksiä olivat järjestöjen sisäisen laskutuksen moninkertaisen arvonlisäveron ongelman ratkaisu ja korjaaminen hallintokustannusten

tehostamiseksi ja yhteistyöjärjestöjen luominen. Fuusiot vaativat luottamuksen lisäämistä ja käsityksen siitä, että järjestön nimi ja brändi voivat olla eri asioita. Esimerkiksi yhdessä yhteen kokoavassa Ruumiinosavamma ry -järjestössä voisi toimia useita eri vammaistoimijoita omalla brändillään. Sisällöllisissä kysymyksissä jokainen vammaistoimija vastaisi itse omista asioistaan, vaikka hallinnollisissa asioissa tehtäisiin täyttä yhteistyötä. Tässä mallia voisi ottaa markkinointimaailmasta, jossa yrityksen nimi ja näkyvä brändi voivat olla täysin eri asioita.

Oleellista on kehittää yhteistyötä ilman fuusioita, esimerkiksi keskittämällä hallintopalvelut, jotta jokaisella järjestöllä ei tarvitsisi olla omaa hallintoa.

Järjestöjen sisäisen laskutuksen moninkertaisen arvonlisäveron aiheuttaman ongelman korjaaminen

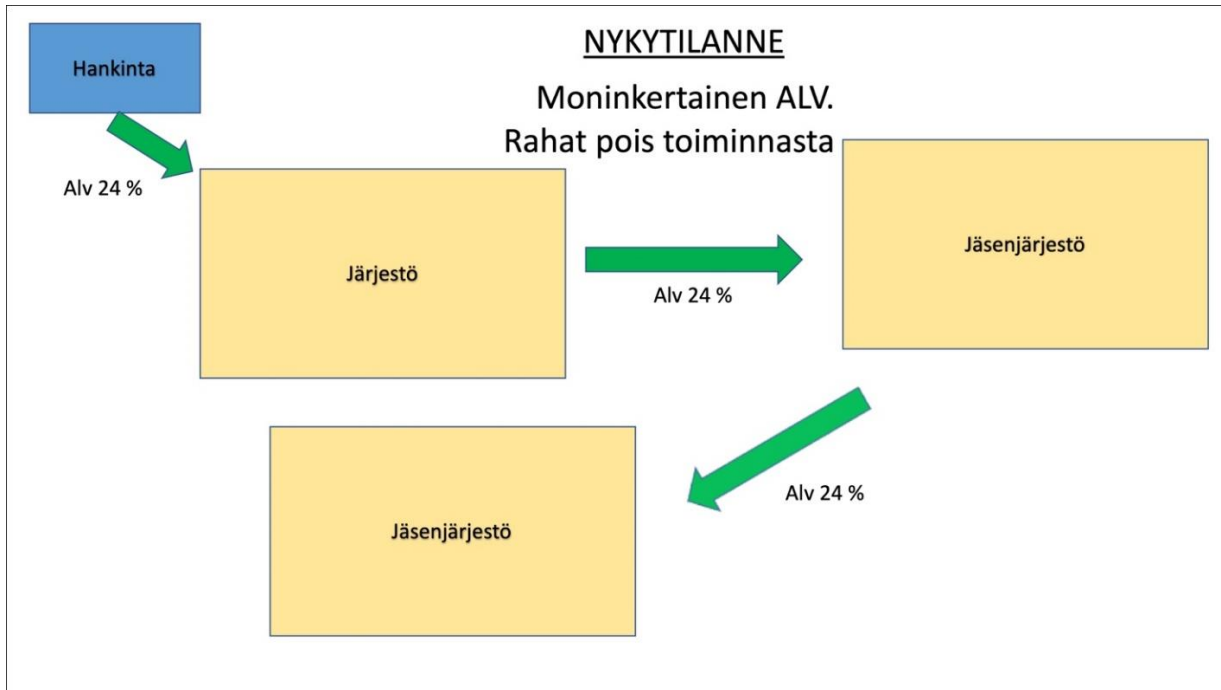
Tärkein johtopäätös ja suositus liittyy järjestöjen sisäisen laskutuksen moninkertaisen arvonlisäveron aiheuttaman ongelman korjaamiseen (ns. Panun malli). Varsinkin arvonlisäveron kohdalla voi syntyä hyvien verokäytäntöjen vastainen tilanne, jossa samasta palvelusta tai hankinnasta maksetaan vero useampaan kertaan. Järjestöillä kuitenkin tulisi ja kannattaisi olla oikea mahdollisuus tuottaa tai välittää palveluita jäsenjärjestöilleen korvausta vastaan, mikä toisi keskittämisen hyödyt ja helpottaisi hankintoja. Erityisen hyödyllistä tämä on liittomuotoisille järjestöille, joilla on useita toiminnan tasoja.

Järjestöjen ei tarvitsisi fuusioitua, mikä tuntuu olevan todella ylitsepääsemätön ratkaisu, vaan ne voisivat liittyä palveluja tuottavaan järjestöön tai yhteistyöjärjestöön, joka vastaisi hallintopalveluista ja tiloista. Tämä toimisi sekä valtakunnallisella että paikallisella tasolla, esimerkiksi luomalla yhteistyöjärjestöjä, jotka hoitavat hallinnon, viestintää ja vaikuttamista.

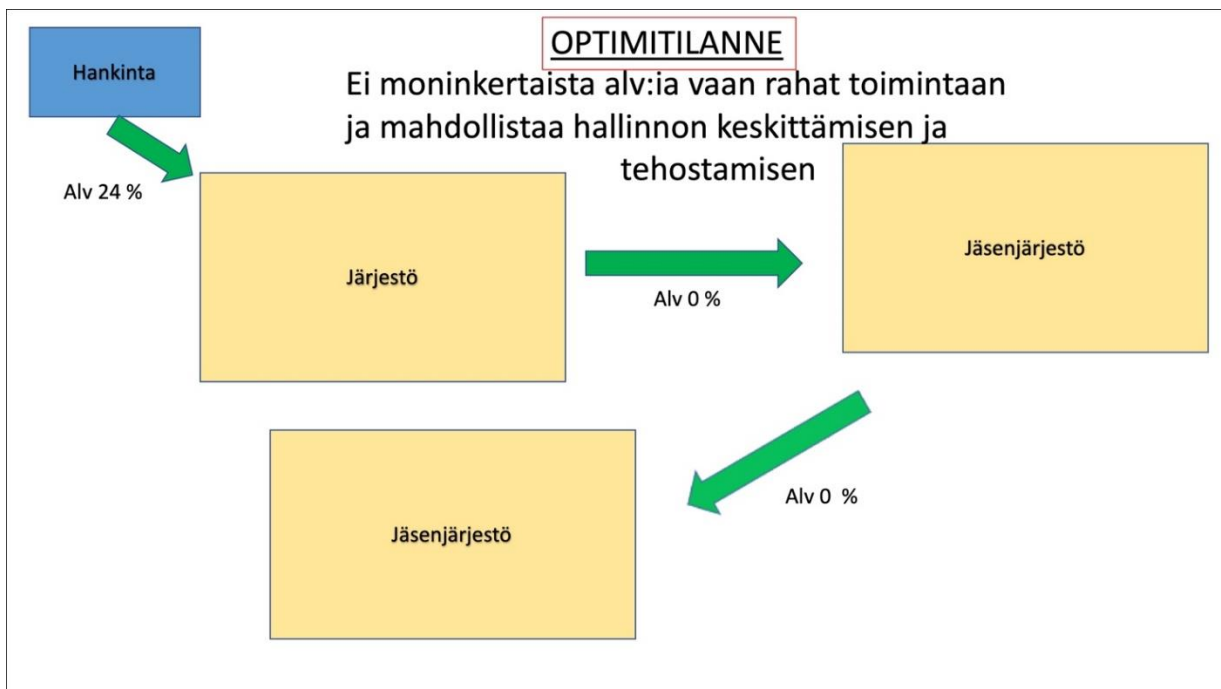
Tämä edellyttää merkittävää muutosta arvonlisäverokäytännöissä. On selvitettävä, miten järjestöt voivat tarjota palveluita jäsenjärjestöilleen ilman kilpailutusvelvoitteita tai arvonlisäveroa (alv 0), kun toiminta ja välittäminen on omakustannehintaista. Uudistuksen kustannukset olisivat vähäiset, koska alv on maksettu kerran jo ensimmäisen hankkijan toimesta. Tämä muutos mahdollistaisi tehokkaamman ja keskitetympään hallinnon ilman, että järjestöt kilpailevat markkinoilla.

Nykyinen ongelma ja asiaan liittyvä haaste selviää parhaiten seuraavista kahdesta kuviosta.

Nykytilanteessa kolmiportaisessa järjestössä (keskusjärjestö-piirijärjestö-paikallisjärjestö) palvelun tai hankinnan alv maksetaan kolmeen kertaan. Kaksiportaisessa alv maksetaan kahteen kertaan.



Jotta palvelujen keskittämistä ja hallinnon kustannuksia saataisiin oikeasti pienennettyä, olisi oleellista, että alv maksetaan vain kerran hyvän verokäytännön mukaisesti.



Muutoksen tavoitteena olisi niin sanottu Panun malli: Järjestö voi välittää ja tuottaa palveluita ja hankintoja jäsenilleen ilman arvonlisäveroa ja ilman uutta kilpailutusta. Kunhan palvelua välittävä järjestö on kilpailuttanut hankinnan. Palveluista ja hankinnoista on joka tapauksessa maksettu arvonlisävero jo kertaalleen.

Yhteistyöjärjestö tai yksi järjestö tuottaa usean järjestön hallinnon

Toinen keskeinen johtopäätös on, että tulisi luoda yhteistyöjärjestöjä tai yksi järjestö, joka tuottaa useamman järjestön hallinnon. Tämä vahvistaisi yhteistyötä ja vähentäisi hallintokustannuksia, jolloin enemmän rahaa jäisi toimintaan. Yhteistyöjärjestö vastaisi siihen kuuluvien järjestöjen hallinnosta ja mahdollisesti myös tiloista, ja se voisi myös vahvistaa järjestöjen viestintää ja vaikuttamista.

Yhteistyöjärjestö voisi toimia hallinnon keskusjärjestönä alueellisesti ja paikallisesti, ja sen voisi synnyttää joko uutena järjestönä tai olemassa oleva järjestö voisi hoitaa toisen järjestön hallinnon korvausta vastaan. Suomessa järjestö voi olla jäsenenä useassa järjestössä, joten se voisi kuulua sekä omaan kattojärjestöönsä että paikalliseen yhteistyöjärjestöön.

Toiminta ja sen sisällöt säilyisivät täysin yhteistyöjärjestön jäsenjärjestöjen käsissä. Yhteistyöjärjestöjen luominen ja hallintokustannusten pienentäminen edellyttävät tärkeimmän tavoitteen, järjestöjen sisäisen laskutuksen moninkertaisen arvonlisäveron ongelman, ratkaisua.

Avustusjärjestelmän tulee kannustaa toiminnan tehostamiseen ja yhteistyöhön

Kolmas keskeinen johtopäätös on se, toiminnan tehostamiseen ja yhteistyöhön tulee olla todellinen kannuste avustusjärjestelmässä. Yhteistyön kehittymistä on vaikeuttanut paljon se, että siitä puuttuu todellinen kannuste.

Tehostamisen hyödyn pitää tulla järjestölle, ja se ei saa toimia siten, että avustusjärjestelmä leikkaa saavutetun tehokkuushyödyn ja siitä saavutetut säästöt pois. Tehostamisesta säästyvien rahojen tulee säilyä järjestön käytössä toiminnan vahvistamiseksi, eikä niitä saa leikata pois kuten nykyisin usein tapahtuu. Tämä tarkoittaa nimittäin sitä, että tehostamisesta ei todellisuudessa ole hyötyä järjestölle. Tehostamisessa onnistuminen näkyy vain avustuksen pienenemisenä.

Kolme pientä muuta huomiota toteuttavaksi

Tilat

Tilojen osalta olisi tärkeää, että järjestöt olisivat avoimempia etsimään tiloja uusilta ulkopuolisilta tahoilta, kuten kunnilta, seurakunnilta ja isommilta järjestöiltä. Kustannusten kannalta siirtyminen yhteisiin toimistotiloihin, joissa on oma työpöytä ja kaappi usean eri toimijan kesken, olisi erittäin järkevää. Tämä auttaisi erityisesti pieniä järjestöjä erottamaan työn vapaa-ajasta, luomaan työyhteisön ja tarjoamaan uusia yhteistyömahdollisuuksia sekä synergiaetuja.

Jäsenrekisteri

Olisi vakavasti selvitettävä mahdollisuutta, että PRH alkaisi pitämään kaikkien järjestöjen jäsenrekistereitä. Asiasta olisi hyvä tehdä selvitys, koska se kuulostaa todennäköisesti vaikeammalta kuin todellisuudessa on. Uudistus vahvistaisi myös järjestöjen jäsenten tietoturvaa ja yksityisyyttä.

Yhteinen tilikartta

Esiin nousi usealta, varsinkin paikalliselta, taholta kysymys siitä, miksi esimerkiksi STEA ei tarjoa järjestöilleen yhtenäistä perustilikarttaa, joka helpottaisi usean pienen järjestön toimintaa.

Tässä on huomioitava, että jos kunnat ovat pystyneet yhteisiin tilikarttoihin, niin kyllä STEAn ja järjestöjenkin olisi kyettävä. Tämä helpottaisi myös kaikkea talouteen liittyvä byrokratiaa, kuten hakemusten tekemistä ja seuraamista. Uudistus olisi toteutettava niin, että julkiselle sektorille tapahtuu budjetin, tilinpäätöksen, toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen toimittaminen vain yhden kerran siten, että ne olisivat niin kunnan, hyvinvointialueen kuin STEAn käytettävissä.