

# **Kuntoutuksen edistämisyhdistyksen talouden monipuolistamisella toiminnan vakiintumiseen.**

Strategisten tavoitteiden ja toiminnan taloudellisten  
edellytysten tarkastelua.

Tampereen yliopisto, Terveystieteen laitos

Sosiaali- ja terveysjohtamisen PD 13  
2008-2010

Projektityö 4.11.2010

Oili Harri-Lehtonen

 **KEY** Kuntoutuksen  
edistämisyhdistys ry



Harri-Lehtonen Oili. 2010. Kuntoutuksen edistämisyhdistyksen talouden monipuolistamisella toiminnan vakiintumiseen. Strategisten tavoitteiden ja toiminnan taloudellisten edellytysten tarkastelua. Projektityö. Tampereen yliopisto, Terveystieteen laitos. Sosiaali- ja terveysjohtamisen PD 13 2008-2010.

Selvityksessä jäsennetään Kuntoutuksen edistämisyhdistyksen toiminnan taloudellisia lähtökohtia. Aluksi tarkastellaan yhdistyksen strategiaa, toimintaympäristöä ja tehtäväaluetta. Järjestöille avustuksia myöntävistä organisaatioista esitellään ne, joiden avustusten myöntämiskriteerit soveltuvat yhdistyksen toimintaan. Lopuksi tehdään hallituksen jatkotyöstettäväksi ehdotuksia rahoitusvaihtoehtoiksi, joiden avulla yhdistyksen talous voisi monipuolistua ja toiminnan vakiintuminen mahdollistuisi.

Iästä riippumatta sairauksien ja toimintavajauksien ehkäiseminen on mahdollista, ja moniammatillinen kuntoutus voi olla tuloksellista. Ikä, sairaudet tai vammat eivät ole esteitä kuntoutukselle. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen laaja-alaista osaamista, kuntoutuksen asiantuntijuutta, kokemusta, kuntoutustarpeiden tuntemusta ja kehitettyjä toimintamalleja tulisi hyödyntää nykyistä monipuolisemmin iäkkään väestön toimintakyvyn edistämässä ja kuntoutuksessa.

Lainsäädännön muutokset ja EU ovat vaikuttaneet järjestöjen toimintaedellytyksiin. Perinteinen toimintakenttä on muuttunut; järjestöt ovat joutuneet muuttamaan toimintaansa ja rahoituspohjaansa. Yhä useammin taloudellisten toimintaedellytysten hoitaminen vaatii erityistä asiantuntemusta ja perehtyneisyyttä. Viranomaisohjaus ja rahoituksen saamisen vaikeus hankaloittavat toimintaa.

Järjestöjen toimintaa rahoitetaan monilla eri tavoilla: Raha-automaattiyhdistyksen avustukset; ministeriöiden rahoitus; kuntien myöntämät avustukset; alueellinen tukirahoitus (TE-keskukset, lääninhallitukset, maakunnat); oma varainhankinta (jäsenmaksut, myyjäiset, arpajaiset, tuotteiden myynti, mainostulot, pääomatulot, palveluiden myynti); yksityissektorin tuki (lahjoitukset, sponsorointi, säätiöiden apurahat); EU-rahoitus (rakennerahasto-ohjelmat); palkkatuki (työ- ja elinkeinotoimistot); koulutus- ja tutkimushankkeet (esim. Sitra, Tekes, Suomen Akatemia).

Selvityksen pohjalta yhdistyksen hallitukselle ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä: 1. Rekrytoidaan uusia jäseniä yhdistykseen. 2. Haetaan RAY-avustuksia (yleisavustus, kohdennettu toiminta-avustus, projektiavustukset). 3. Haetaan Terveysten edistämisen määrärahaa THL:sta ja/tai RAY:stä vuosittain määriteltävien erillisohjeiden mukaan. 4. Haetaan järjestöavustuksia kunnilta (Helsinki ja muut kunnat, joiden kanssa tehdään projektiyhteistyötä). 5. Järjestetään iäkkäiden kuntoutukseen liittyvää koulutusta (seminaarit, luennot, työyhteisöt) ammattihenkilöille, järjestöjen työntekijöille ja vapaaehtoisille toimijoille. 6. Liitytään jäseneksi OK-opintokeskukseen. 7. Tarjotaan asiantuntijapalveluita (konsultointi, ohjaus) jäsenyhteisöille, muille järjestöille, kunnille ja oppilaitoksille. Asiantuntijapalvelut suunnitellaan ja hinnoitellaan. 8. Selvitetään mahdollisuudet hakea säätiöiden jakamia järjestöavustuksia, EU-avustusta ja tutkimusrahoitusta. 9. Selvitetään mainostulojen hankkimisen mahdollisuudet KeyNet-verkkopalvelussa, uutiskirjeissä ja sosiaalisessa mediassa.

Asiasanat: järjestöt, talous, taloudelliset edellytykset, avustukset, iäkkäiden kuntoutus, strategia, Balanced Scorecard

## SAATTEEKSI

---

"Survival of the fittest." Herbert Spencer 1864.

Tätä selvitystä ja projektityötä kirjoittaessa ollaan lokakuun lopulla. Vuoden viimeinen neljännes on monessa sosiaali- ja terveysalan järjestössä aikaa, jolloin keskitytään perustyöhön ja kerätään voimia ja uutta intoa seuraavan toimintavuoden haasteisiin.

Järjestöjen talouden vahvistaminen on syksyn aikana aktiivisen tarkastelun kohteena myös koulutuksessa. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto STKL järjesti Järjestöjen talouden suunnittelu- ja neuvottelupäivät 8.-9.9.2010. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry puolestaan järjestää seminaarin varainhankinnan tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista 11.11.2010. Aihe on siis mitä ajankohtaisiin, ei pelkästään KEY:n vaan myös muiden järjestöjen tulevaisuutta ajatellen.

Me toimihenkilöt, jotka työskentelemme AvainVerkosto-hankkeessa ja Iäkkäiden omaishoitajien kuntoutusprojektissa, elämme jännityksen aikaa, sillä moni tärkeä asia odottaa ratkaisuaan aina joulun asti. KEY on hakenut useita RAY-avustuksia, ja avustuspäätös vuodelle 2011 tulee olemaan yhdistyksen tulevaisuuden kannalta tärkeä.

Sitä odotellessa toivotan aurinkoista syksyä!



Turussa ja Helsingissä 29.10.2010

*Oili Harri-Lehtonen*

Kehittämispäällikkö

KEY Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.

TIIVISTELMÄ		1
SAATTEEKSI		2
1.	YHDISTYS ON KASVANUT MURROSIKÄÄN – TOIMINTAA JO 15 VUODEN AJAN	4
2.	IKÄIHMISEN TOIMINTAKYVYN ROMAHTAMISTA KANNATTAA KAIKIN KEINOIN EHKÄISTÄ	5
2.1	Toimintakyky muuttuu ikääntyessä	5
2.2	Varhain aloitetulla kuntoutuksella ennakoidaan tulevaa	6
3.	KEY:N JA MUIDEN JÄRJESTÖJEN ROOLI SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA JA KUNTOUTUKSESSA	6
4.	KUNTOUTUKSEN EDISTÄMISYHDISTYS RY:N STRATEGIA	9
5.	KANSALAISYHTEISKUNTAPOLITIIKAN NEUVOTTELUKUNTA	14
6.	AVUSTUSLÄHTEITÄ	14
6.1	RAY – suomalainen sosiaalinen innovaatio	16
6.2	Terveysten edistämisen määrärahat	18
6.3	OK-opintokeskus	18
6.4	Kuntien avustukset	20
6.5	Säätiöiden avustustoiminta	21
6.6	Euroopan Unionin rakennerahasto-ohjelmat	22
6.7	Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes	23
6.8	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra	24
6.9	Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan palkkatuki ja työllisyyspoliittinen avustus	25
7.	JÄRJESTÖN OMA VARAINHANKINTA	26
7.1	Jäsenmaksut ja muut oman varainhankinnan muodot	26
7.2	Asiantuntijapalvelut	28
8.	TÄHÄN ASTISEN POHDINTAA – MISSÄ MENNÄÄN?	29
9.	PROSESSI JATKUU. Ehdotukset hallitukselle.	30
LÄHTEET		32

# 1. YHDISTYS ON KASVANUT MURROSIKÄÄN - TOIMINTAA JO 15 VUODEN AJAN



Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry (KEY) perustettiin vuonna 1995 edistämään iäkkään väestön ja ikääntyvien vammaisten henkilöiden kuntoutusta. Raha-automaatti-yhdistys (RAY) antoi kutsumalleen selvitysmiehelle tehtäväksi selvittää, miten sotiemme veteraanien kuntoutukseen myöntämät avustukset voitaisiin kanavoida uuden, perustettavan laajapohjaisen yhteisön kautta ja samalla kehittää kuntoutusta vastaamaan entistä paremmin ikääntyvien veteraanien muuttuviin palvelutarpeisiin.



KEY merkittiin yhdistysrekisteriin 24.10.1995. Ensimmäisenä varsinaisena toimintavuotena yhdistyksen toiminta painottui neuvotteluihin, toiminnan suunnitteluun ja jäsenpohjan vahvistamiseen. Samana vuonna vahvistui myös se, että veteraanikuntoutukseen myönnettyt RAY-avustukset kanavoitaisiin vastaisuudessa Valtiokonttorin kautta. Yhdistyksen toimintaa päätettiin kehittää vanhusten ja vammaisten kuntoutuksen asiantuntija- ja yhteistyöjärjestönä.

KEY:n toiminta perustuu yhteiskunnalliseen kysyntään ja ikääntyvän väestön toimintakyvyn muutoksista nouseviin palvelutarpeisiin. Toimintaa toteutetaan valtakunnallisissa projekteissa ja hankkeissa, joiden rahoitus on perustunut ulkopuolisiin avustuksiin, jäsenmaksuihin ja asiantuntijapalveluihin. Yhdistyksen jäseniä ovat 16 valtakunnallista sosiaali- ja terveysalan järjestöä. Yhdistykseen ja sen toimintaan voi tutustua tarkemmin KeyNet-verkkopalvelussa, Internet-osoitteessa [www.keynet.fi](http://www.keynet.fi).

Tämän selvityksen tarkoitus on jäsentää KEY:n strategian näkökulmasta yhdistyksen toiminnan taloudellisia lähtökohtia. Selvityksessä hahmotetaan lyhyesti yhdistyksen toimintaympäristöä ja tehtäväaluetta. Järjestöille avustuksia myöntävistä organisaatioista esitellään ne, joiden avustusten myöntämiskriteerit soveltuvat KEY:n toimintaan. Loppuun on koottu ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi, joiden avulla yhdistyksen talous voisi monipuolistua ja toiminnan vakiintuminen olisi mahdollista.

Selvitys on laadittu projektityöksi Tampereen yliopiston Terveystieteen laitoksen Sosiaali- ja terveysjohtamisen PD-koulutukseen (Professional Development).

*Kahdessa seuraavassa kappaleessa hahmotetaan iäkkäiden kuntoutuksen toimintaympäristöä, jossa KEY toimii. Fokuksessa ovat ikääntyvän väestön toimintakyvyn muutokset sekä iäkkäiden (gerontologinen ja geriatriinen) kuntoutuksen haasteet.*

## 2. IKÄIHMISEN TOIMINTAKYVYN ROMAHTAMISTA KANNATTAA KAIKIN KEINOIN EHKÄISTÄ



### 2.1 Toimintakyky muuttuu ikääntyessä

Suomalaisten hyvinvointiin, terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavat väestörakenne, muutokset kansanterveydessä, alueelliset erot ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet. Kaikissa ikäryhmissä tapahtunut kuolleisuuden pieneneminen on kasvattanut iäkkään väestön määrää (Heikkinen 2005).

Tilastokeskuksen väestöennusteessa (Tilastokeskus 2010) yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan nykyisestä 17 %:sta 27 %:in vuoteen 2040 ja 29 %:in vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten (15-64-vuotiaiden) osuus väestöstä pienenee nykyisestä 66 %:sta 58 %:in vuoteen 2040 ja 56 %:in vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten määrä alkaa vähentyä vuonna 2010, jolloin sotien jälkeiset suuret ikäluokat siirtyvät eläkeikään.

Vuoteen 2060 mennessä 65 vuotta täyttäneiden ja tätä vanhempien määrä lähes kaksinkertaistuu nykyisestä 905 000:sta 1,79 miljoonaan. Yli 85-vuotiaiden osuuden väestöstä ennustetaan nousevan 2 %:sta (108 000) 7 %:in (463 000). (Tilastokeskus 2010)

Erilaiset vanhenemisprosessit, sairastavuuden lisääntyminen ja elämäntavan muutokset heikentävät vähitellen toimintakykyä sekä lisäävät toiminnanvajavuuksia ja avun tarvetta. Ikääntymiseen liittyvien muutosten alkamisikä, nopeus sekä vaikutukset vaihtelevat toimintakyvyn osa-alueiden ja yksilöiden välillä. Läheisten ja ystävien menetykset, leskeytyminen, yksinäisyys, sairauksien lisääntyminen ja liikumis- ja toimintakyvyn rajoittuminen heikentävät elämänlaatua vanhuudessa. (Heikkinen 2005)

Ikäihmisistä entistä suurempi osa selviää vaikeuksista omatoimisuuden edellytyksinä olevista arkipäivän tehtävistä kuten pitkähkön matkan kävelemisestä, kaupassa asioimisesta, portaiden noususta ja raskaasta siivoustyöstä. Iän myötä yleistyvät pitkäaikaissairaudet ja toiminnalliset rajoitukset merkitsevät kuitenkin, että tarvitaan monipuolisia palveluita ikäihmisen kotona selviytymisen turvaamiseksi. Yksinäisyys ja masentuneisuus ovat yleisiä ongelmia.

Useat tutkimukset osoittavat, että fyysisen aktiivisuuden lisääminen tuottaa hyviä tuloksia myös ikäihmisillä. Ystävyysuhteet ja osallistuminen sosiaaliseen toimintaan ovat tärkeitä toimintakykyä ylläpitäviä tekijöitä. Lääketieteen ja teknologian kehitys on merkinnyt mahdollisuuksia toimintakyvyn ylläpitämiseen silloinkin, kun sairaudet tai vammat aiheuttavat vaikeita rajoituksia. Yhä vaikeammin sairaita tai vammautuneita ihmisiä voidaan hoitaa ja kuntouttaa hyvin tuloksin.

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.

Myös Heikkisen (2005) mukaan iäkkään väestön keskuudessa voidaan saavuttaa hyviä tuloksia tehokkaalla ehkäisevällä toiminnalla ja kuntoutuksella. Terveyden edistäminen on perusteltua ulottaa myös kaikkein vanhimpiin ikäryhmiin. Riittävä liikunta ja muu fyysinen aktiivisuus, terveellinen ravinto ja henkisen vireyden ylläpitäminen aktiivisella elämänstrategialla ovat tärkeitä keinoja vaalittaessa terveyttä, toimintakykyä ja elämänlaatua myös vanhuudessa.

## **2.2 Varhain aloitetulla kuntoutuksella ennakoidaan tulevaa**

---

Varhain aloitettu kuntoutus (varhaiskuntoutus, ehkäisevä kuntoutus, ennakoiva kuntoutus) sijoittuu terveyttä edistävän toiminnan ja varsinaisen kuntoutuksen välimaastoon, ja sillä on merkittävä rooli ikääntyvän väestön toimintakyvyn ja hyvinvoinnin edistämisessä. Varhaiskuntoutuksella pyritään parantamaan ja säilyttämään ihmisen toimintakykyä, ehkäisemään sairauksien aiheuttamaa toimintakyvyn äkillistä heikentymistä, ennakoimaan tulossa olevia riskitekijöitä sekä tukemaan itsenäisyyttä ja elämänhallintaa. Kuntoutukseen liittyviä käsitteitä on tarkemmin määritellyt Iäkkäiden kuntoutuksen verkkopalvelu KeyNetissä, Internet-osoitteessa [www.keynet.fi/Wiki/default.aspx](http://www.keynet.fi/Wiki/default.aspx).

Suomessa kuntoutuspalvelut ovat sattumanvaraisia ja kohdentuvat pääasiassa vain rajattuihin asiakasryhmiin tai määrättyihin lääketieteellisiin diagnooseihin. Usein monet kuntoutusta edellyttävät ongelmat tulevat ilmi niin myöhään, että ne kuormittavat erikoissairaanhoidon. On välttämätöntä kehittää perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon valmiuksia ja resursseja havaita varhainen kuntoutustarve ja käynnistää viivyttämättä tarvittavat kuntoutusprosessit. Iäkkäiden hoitoa ja palveluja koskevan laatusuosituksen (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto 2001) mukaan ikäihmisen kotona asumista tulee tukea nopeasti saatavilla ja ammattitaitoisilla sosiaali- ja terveyspalveluilla.

Kuntoutukseen kohdistuu myös muita haasteita. Niitä ovat mm. vammaisille, vaikeasti toimintarajoitteisille ihmisille ja kaikkein vanhimmille ikäryhmille soveltuvien moniammatillisten, asiakaslähtöisten ja vaikuttavien kuntoutusmuotojen ja kotikuntoutuksen kehittäminen, teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen ja ympäristönsuunnittelu.

## **3. KEY:N JA MUIDEN JÄRJESTÖJEN ROOLI SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA JA KUNTOUTUKSESSA**

---

Suomi on tunnetusti järjestöjen maa, ja meillä kaikilla on kokemuksia tai ainakin mielikuvia järjestöjen toiminnasta. Yhdistystoiminnan aktiivisuutta voi pitää osoituksena siitä, ettei sosiaalinen pääoma tai kansalaistoiminta ole rappeutumassa (Julkunen 2008, 118), päinvastoin. Toiminnan monipuolisuudesta kertovat myös

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.



moninaiset käsitteet, joilla järjestöjä kuvataan: kolmas, järjestö-, yhteisö-, vapaaehtois-, epävirallinen sektori, non profit, non governmental, yleishyödylliset organisaatiot, kansalaisyhteiskunta, välitaso.

Järjestöt tavoittelevat yleishyödyllisiksi kutsuttuja päämääriä, ja toiminta riippuu olennaisesti julkisesta rahoituksesta (Julkunen 2008, 118-121). Julkusen mukaan järjestöt ovat olennainen osa yhteiskunnan aatteellista, moraalista ja yhteiskuntavastuun infrastruktuuria. Toisaalta, järjestöt ovat myös yritysten kanssa samanlaisia, vapaaehtoisia ja vapaita toimijoita. Järjestöjä ei voi velvoittaa tarjoamaan apua ja tukea tai tuottamaan palveluja. Järjestöjen rooli sosiaali- ja terveydenhuollossa paikantuu yhtäältä huono-osaisiin, toisaalta ehkäisevään ja kuntoutumista edistävään toimintaan. Rahapulassa olevat kunnat ovat siirtäneet väliinpuotoajaryhmien ja vähäosaisimpien ryhmien palveluja lisääntyvästi järjestöjen ja kirkon diakoniatyön vastuulle.

Sosiaalibarometrin (Eronen ym. 2010) mukaan Suomeen on syntynyt 20 vuoden kuluessa ihmisryhmiä, joiden hyvinvointi on jäänyt pysyvästi muita heikommaksi. Julkisten palvelujen tuottajat tunnistavat ryhmät, mutta eivät pysty vastaamaan niiden palvelutarpeisiin. Hyvinvointia turvaavat palvelut ovat olleet vuosia muutoksessa, jonka vauhdin palveluja tuottavat tahot ovat arvioineet osin hallitsemattomaksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteet ovat kunta- ja palvelurakennuudistuksen myötä monimutkaistuneet ja sosiaalipalvelut osin hajaantuneet.

Järjestöillä on erilaisia rooleja kuntoutuksessa (Kittilä 2009). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry kysyi tammikuussa 2009 jäsenjärjestöiltään näkemyksiä järjestöjen asemasta kuntoutuksessa ja kuntoutusjärjestelmän toimivuudesta. Suurin osa kyselyyn vastanneista kuntoutuksen asiantuntijoista koki olevansa yhteiskunnallisia vaikuttajia. Vaikuttamiseen liittyivät tutkimus- ja kehittämistoiminta ja edunvalvonta.

Kuntoutusjärjestelmän pahimpina ongelmia pidettiin seuraavia: asiakasta ei ohjata hakeutumaan kuntoutuspalveluihin; kunnat eivät kykene hoitamaan kuntoutusvelvoitettaan; Kansaneläkelaitoksen järjestämä kuntoutus on vähentynyt; kuntoutuspalveluissa on alueellista vaihtelua ja palveluiden saaminen sattumanvaraista. Positiivisena muutoksena pidettiin sitä, että itse kuntoutuspalvelut ovat kehittyneet ja monipuolistuneet. (Kittilä 2009)

Suomessa on rekisteröity yli 13 000 sosiaali- ja terveystalouden järjestöä (Särkelä ym. 2005). Niiden laaja- ja monialaista osaamista, kuntoutuksen asiantuntijuutta, kokemusta ja kuntoutustarpeiden tuntemusta sekä monien vuosien ajan kehitettyjä toimintamalleja tulisi hyödyntää huomattavasti nykyistä tehokkaammin ja monipuolisemmin iäkkään väestön toimintakyvyn edistämässä ja kuntoutuksessa. Iästä riippumatta sairauksien ja toimintavajauksien ehkäiseminen on mahdollista, ja moniammatillinen kuntoutus voi olla tuloksellista. Ikä, sairaudet tai vammat eivät ole esteitä kuntoutukselle.

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.



KEY on toiminut iäkkäiden ja ikääntyvien vammaisten henkilöiden kuntoutuksen kehittäjänä aina perustamisestaan asti. Hankkeet ovat olleet valtakunnallisia ja ne on toteutettu yhteistyössä yhdistyksen jäsenyhteisöjen, muiden järjestöjen, kuntien ja yritysten kanssa.

KEY:n hankkeet ja projektit vuodesta 1997 lähtien:

- Omin voimin kotona 1997-2000  
[www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/OminVoiminKotona/default.aspx](http://www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/OminVoiminKotona/default.aspx)
- Ikäihmisten kuntoutusneuvolatoiminnan kehittäminen 2000-2004  
[www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/IkaihmistenKuntoutusneuvola/default.aspx](http://www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/IkaihmistenKuntoutusneuvola/default.aspx)
- Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus 2005-2007  
[www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/IakkaidenKuntoutusneuvolanTuotteistus/default.aspx](http://www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/IakkaidenKuntoutusneuvolanTuotteistus/default.aspx)
- Iäkkään omaishoitajan ehkäisevän kuntoutuksen kehittäminen 2009-2012  
[www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/I%a4kk%c3%a4%c3%a4n%20omaishoitajan%20ehk%c3%a4isev%c3%a4n%20kuntoutuksen%20kehitt%c3%a4minen%202009-2012/default.aspx](http://www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/I%a4kk%c3%a4%c3%a4n%20omaishoitajan%20ehk%c3%a4isev%c3%a4n%20kuntoutuksen%20kehitt%c3%a4minen%202009-2012/default.aspx)
- AvainVerkoston kehittäminen 2007-2010  
[www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/AvainverkostonKehittaminen/default.aspx](http://www.keynet.fi/Kehittaminen/Projektit/AvainverkostonKehittaminen/default.aspx)
- Helsingin Kuntoutusinfo –palvelun kehittäminen 2003-  
[www.keynet.fi/Kuntoutusinfo/default.aspx](http://www.keynet.fi/Kuntoutusinfo/default.aspx).

*Seuraavassan kappaleesssa esitellään KEY:n strategia vuosille 2008-2010. Ennen hyväksymistään strategiaa työstettiin useita vuosia ja tulee hallituksen päivitettäväksi jälleen keväällä 2011.*

## 4. KUNTOUTUKSEN EDISTÄMISYHDISTYS RY:N STRATEGIA



Yhdistyksen hallituksen pitkäjänteisen prosessin tuloksena syntynyt Strategia vuosille 2008-2010 hyväksyttiin toiminnan kehittämisen pohjaksi vuosikokouksessa toukokuussa 2008. (Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry 2008)

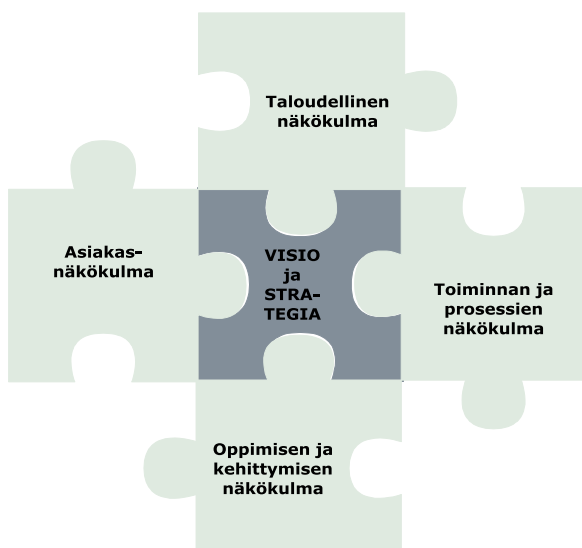
**Strategian tarkoitus.** Ikääntyvän väestön kuntoutustarve haastaa kaikki eri toimijat, myös järjestöt, kehittämään yhteistyötä, jakamaan asiantuntijuutta ja sopimaan työnjaosta. KEY:n strategiassa visioidaan toiminnan painotusalueita lähivuosina. Päämääränä on kehittyä projektiorganisaatiosta iäkkäiden kuntoutuksen asiantuntijaverkostoksi. Strategia muodostaa pohjan yhdistyksen vuosittaisille toimintasuunnitelmille.

Strategiaprosessin kautta KEY:n toiminnalle asetetut paikoin varsin yleisluontoiset päämäärät ja tavoitteet saatiin konkretisoitua muotoon, joiden pohjalta toiminta on helpommin jäsennettävää ja toteutus, ainakin teoriassa, helpompaa.

**Balanced Scorecard.** Strategiaprosessissa sovellettiin BSC-tuloskorttijärjestelmää. Se on tullut tunnetuksi erityisesti yritysten strategisen johtamisen järjestelmänä. BSC:n avulla strategiaa pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle (Määttä ja Ojala 2003). BSC-viitekehys jäsennetään neljäksi näkökulmaksi (Kuvio 1.):

- **Talous:** Mitä taloudellinen menestyminen edellyttää?
- **Asiakas:** Miten asiakaskeskeisyys näkyy toiminnassa ja mitä se edellyttää?
- **Prosessi:** Miten toimintaa ja siihen kytkeytyviä prosesseja tulisi kehittää?
- **Oppiminen ja kehittyminen:** Miten pysymme ajan tasalla ja mitä opimme kokemuksistamme?

Lähtökohtana on organisaation visio, ja ydinkysymyksenä on vision ja toteutumista seuraavien tavoitteiden ja mittareiden valinta. (Kts. tarkemmin myös Malmi ym. 2002).



**Kuvio 1.** Balanced Scorecard-viitekehys Kaplanin ja Nortonin mukaan (Määttä ja Ojala 2003).

**Arvot.** KEY noudattaa kaikessa toiminnassaan seuraavia arvoja:

- 1. Yleisarvot:** Ihmisyyden kunnioittaminen (yksilön kunnioittaminen, ihmisarvoinen elämä, itsemääräämisoikeus ja tasa-arvoisuus). Osallisuus. Rohkeus (dynaamisuus ja aloitteellisuus).
- 2. Palveluarvot:** Yhteisöllisyys. Vaikuttavuus ja laadukkuus. Avoimuus.

#### Visio vuonna 2015

KEY on tunnettu, tunnustettu ja vakiintunut iäkkäiden kuntoutuksen valtakunnallinen asiantuntijaverkosto ja vaikuttaja.

#### KEY:n toiminta-ajatus

Sääntöjen (Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry 1995) mukaan yhdistyksen tarkoituksena on edistää sotiemme veteraanien ja muun vanhusväestön sekä vammaisten kuntoutusta ja toimia veteraani-, vanhus- ja vammaiskuntoutuksen edunvalvonta- ja asiantuntijajärjestönä ja vaikuttaa niin, että kuntoutukseen käytetään riittävästi voimavaroja, palvelut ovat laadukkaita ja ne suunnataan tarkoituksenmukaisella tavalla.

Valtakunnallisissa projekteissa korostetaan erityisesti ehkäisevän kuntoutuksen merkitystä. Yhdistys on jäsenjärjestöjensä muodostama monialainen kuntoutuksen asiantuntija- ja yhteistyöverkosto tarkoituksena edistää iäkkään väestön ja ikääntyneiden vammaisten toimintakykyä ja omatoimisuutta.

**KEY:n menestystekijät** muodostavat perustan yhdistyksen vuosittaisille toimintasuunnitelmille. Strategiset päämäärät ovat pitkän aikavälin kehittämispäämääriä, joita kolmelle vuodelle asetetut toiminnalliset tavoitteet ja vuosittaiset toimenpiteet konkretisoivat.

### 1. Menestystekijänä asiakasnäkökulma

KEY on laajan ja monipuolisen asiantuntijuuden omaava, jäsenyhteisöjensä muodostama yhteistyöverkosto, jonka asiakkaita ovat jäsenjärjestöjen lisäksi verkoston muut monialaiset toimijat (kunnat, muut järjestöt, asiantuntijat ja ammattihenkilöt). KEY:n kaikkea toimintaa kuvaa asiantuntijuus iäkkäiden ja ikääntyvien vammaisten kuntoutuksessa. Toimiva verkosto on onnistuvan toiminnan lähtökohta. KEY nähdään tehtäväalueellaan vahvana vaikuttajana.

#### Strategiset tavoitteet:

- yhdistyksen tunnettavuus vaikutusvaltaisena iäkkäiden kuntoutuksen puolesta puhujana lisääntyy ja asiantuntijuus monipuolistuu jäsen- ja työntekijämäärän kasvaessa
- asiakkaat saavat konkreettista tukea ja ajankohtaista tietoa iäkkäiden kuntoutuksen kehittämiseen
- iäkkäiden kuntoutustarpeet tehdään näkyviksi.

## Toiminnalliset tavoitteet vuosille 2008-2010:

- yhdistykseen liittyy yksi uusi jäsenyhteisö vuosittain
- AvainVerkoston toiminnan piiriin tulee eri alojen toimijoita eri puolilta Suomea
- KeyNet-verkkopalvelulla on 1 000 käyttäjää kuukausittain
- osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun
- toiminta toteutuu asiakaspalautteen pohjalta
- arvioidaan aktiivisesti iäkkäiden kuntoutuspalveluiden tarvetta ja tarjontaa.

**Toimenpiteet:** otetaan valtakunnallinen KeyNet-verkkopalvelu aktiiviseen käyttöön; suunnitellaan uusia projekteja iäkkäiden kuntoutuksen kehittämiseksi ja kehitetään yhdistyksen toimintaa yhdessä jäsenyhteisöjen ja AvainVerkoston asiantuntijoiden kanssa; tehdään vuosittain jäsenyhteisöjen ja muiden toimijoiden web-kyselyt asiakaspalautteen keräämiseksi; järjestetään AvainVerkosto-hankkeeseen liittyviä tilaisuuksia ja verkostotapaamisia; osallistutaan iäkkäiden kuntoutusta käsitteleviin tilaisuuksiin; seurataan tiiviisti iäkkäiden kuntoutukseen liittyvää kehittämis- ja tutkimustyötä ja niissä syntyviä julkaisuja; osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun valtakunnallisissa tilaisuuksissa, KeyNet-verkkopalvelussa ja muiden tiedotuskanavien välityksellä; toimitaan asiantuntijakouluttajana ja konsulttina; tiedotetaan verkostoa aktiivisesti iäkkäiden kuntoutukseen liittyvistä ajankohtaisista kysymyksistä ja yhdistyksen toiminnasta; tiedotetaan toiminnasta myös muita sosiaali- ja terveysalan järjestöjä.

## 2. Menestystekijänä toiminta ja rakenteet

Toimintansa tueksi KEY tarvitsee riittävät resurssit. Kevyt organisaatio ja hallinto mahdollistavat nopean, tehokkaan, mutkattoman ja avoimen päätöksenteon. Reagoitiherkkyttä tarvitaan vastattaessa toimintaan kohdistuviin haasteisiin ja odotuksiin. Sitoutunut jäsenistö on edellytys verkostoissa olevan asiantuntijuuden koamiseen ja jakamiseen.

### Strategiset tavoitteet:

- toiminnan taloudelliset ja osaamiseen liittyvät voimavarat vahvistuvat ja paranevat
- jäsenjärjestöt panostavat AvainVerkostoon ja tarjoavat omaa erityisasiantuntijuuttaan KEYn toimintaan
- jäsenjärjestöjen ja yhdistyksen välillä vallitsee avoin ja luottamuksellinen yhteistyösuhde
- toiminta toteutuu paikallisena ja valtakunnallisena.

### Toiminnalliset tavoitteet vuosille 2008-2010:

- yhteistyömuodot suunnitellaan yhdessä jäsenjärjestöjen ja AvainVerkoston muiden toimijoiden kanssa verkostotapaamisissa, ideointiseminaareissa ja muissa tapahtumissa
- jäsenpalveluita kehitetään käytössä olevien voimavarojen mukaan
- luodaan toimiva yhdyshenkilöverkosto KeyNet-verkkopalveluun.

**Toimenpiteet:** päivitetään ja monipuolistetaan KeyNetin sisältöä ja työkaluja asiakaspalautteiden ja käyttökokemusten pohjalta; kehitetään AvainVerkoston toimintaa asiakaslähtöiseksi; panostetaan jäsenyhteisöjen yhdyshenkilöverkoston toimintaan ja kartoitetaan iäkkäiden kuntoutukseen liittyvä osaaminen; tarjotaan asiantuntijapalveluita (koulutus ja konsultointi).

### 3. Menestystekijänä vakaa talous

KEY:n kehittämistoiminta perustuu yhteiskunnalliseen kysyntään ja iäkkään väestön toimintakyvyn muutoksista nouseviin palvelutarpeisiin. Kehitetyt palvelutuotteet ovat kysytyjä ja niiden hinnoittelu on oikeaa. Yhdistyksen toiminta rahoitetaan ulkopuolisin avustuksin ja enenevässä määrin myymällä asiantuntija palveluja.

#### Strategiset tavoitteet:

- yhdistyksen talouden perusta vakiintuu ja monipuolistuu
- työnteolle luodaan hyvät taloudelliset edellytykset.

### Toiminnalliset tavoitteet vuosille 2008 - 2010:

- yhdistykselle myönnetään Raha-automaattiyhdistyksen yleisavustus
- asiantuntijapalveluiden kysyntä lisääntyy
- projekteille myönnetään myös muita, kuin RAY:n avustuksia
- yhdistyksen muu varainhankintaa kehittyy.

**Toimenpiteet:** haetaan RAY:n yleisavustusta; haetaan projekteille ja hankkeille Helsingin kaupungin sosiaaliviraston avustusta (helsinkiläisille kohdennettu tietopalvelu), muiden kuntien järjestöavustuksia, STM:n määrärahaa terveyden edistämiseen, Opetusministeriön ja/tai Opetushallituksen järjestöavustusta (iäkkäiden kuntoutukseen liittyvä ammatillinen täydennyskoulutus); etsitään muita rahoituslähteitä; tarjotaan maksullisia asiantuntijapalveluita kysynnän ja voimavarojen mukaan.

## 4. Menestystekijänä henkilöstö ja osaaminen



KEY:ssä työskennellään kannustavassa työyhteisössä. Uuden henkilöstön rekrytointi on onnistunutta ja osaamisen jatkuvuus turvattua. Toiminta on asiantuntevasti ja osaavasti johdettua. Iäkkäiden kuntoutuksen kehittäminen on toiminnan ydinalue. Sisällön kehittämisessä korostetaan asiakaslähtöisyyttä, oikea-aikaisuutta, ehkäisyä ja ennakkointia, moniammatillisuutta ja vaikuttavuutta.

### Strategiset tavoitteet:

- toimintaa johdetaan ja kehitetään strategialähtöisesti
- esimiestyöskentely on osaavaa ja innostavaa
- henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys säilyvät ja paranevat
- työntekijät ovat ammattitaitoisia ja omasta kehittymisestään kiinnostuneita
- yhdistyksessä ollaan jatkuvasti ajan tasalla ja myös etuajassa iäkkäiden kuntoutukseen liittyvissä haasteissa.

### Toiminnalliset tavoitteet vuosille 2008-2010:

- henkilöstön ammatilliseen täydennyskoulutukseen panostetaan
- työntekijöiden hyvinvointia edistetään tarjoamalla mahdollisuus terveystoimintaan
- toimihenkilöiden työsopimukset perustuvat mahdollisimman pitkäkestoisiin työsuhteisiin
- palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja osaamiseen
- työntekijöiden lukumäärä kasvaa ja asiantuntijuus monipuolistuu uusien projektien ja hankkeiden kautta.

**Toimenpiteet:** työntekijät osallistuvat ammatillista osaamista edistävään täydennyskoulutukseen voimavarojen mukaan; kehittämispäällikkö osallistuu Tampereen yliopiston kolmivuotiseen täydennyskoulutusohjelmaan Sosiaali- ja terveysjohtamisen PD; tarjotaan työntekijöille liikuntasetelit verovapaana etuna; päivitetään säännöllisesti työntekijöiden käytössä olevat työvälineet; rekrytoidaan osaavaa henkilöstöä uusiin projekteihin.

*Samaan aikaan toisaalla.*

*Tämän projektityön käynnistymisen kanssa samaan aikaan oikeusministeriön neuvottelukunta julkaisi oman selvityksensä järjestöjen taloudellisista toimintaedellytyksistä. Tämä kertoo siitä, että aihe on ajankohtainen myös muissa järjestöissä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan neuvottelukunnan tehtäviä ja haasteita.*

## 5. KANSALAISYHTEISKUNTAPOLITIIKAN NEUVOTTELUKUNTA

---



Valtioneuvosto asetti vuonna 2007 oikeusministeriön yhteydessä toimivan kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan edistämään järjestöjen ja viranomaisten välistä yhteistyötä (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta 2009). Neuvottelukunta seuraa kansalaisjärjestöjen aseman vahvistamiseksi tehdyn periaatepäätöksen toimeenpanoa sekä tekee aloitteita, antaa lausuntoja ja edistää tutkimustoimintaa. Ensimmäinen toimikausi on 1.11.2007-31.10.2011.

Suomalaisessa kulttuurissa järjestötoiminnalla on aina ollut vahva merkitys. Järjestöt ovat koonneet yhdistysten toimintaan ihmisiä, jotka haluavat yhdessä vaikuttaa eri ryhmien hyvinvointiin ja edunvalvontaan. Suomessa järjestötoimintaa ohjataan yhdistyslailla. Toiminta rahoitetaan omaehtoisella varainkeruulla ja julkisella taloudellisella tuella. Nyt järjestötoiminta on muutoksessa. Tähän ovat vaikuttaneet mm. Euroopan Unioni, kilpailun laajeneminen järjestö- ja palvelutoimintaan sekä ihmisten ajankäytön ja arkielämän muutokset.

Lainsäädännössä tapahtuneet muutokset (yhdistyslaki, hankintalaki, verolaki, tuloverolaki) ja EU ovat vaikuttaneet järjestöjen toimintaedellytyksiin. Perinteinen toimintakenttä on muuttunut. Järjestöt ovat joutuneet muuttamaan toimintaansa ja rahoituspohjaansa. Yhä useammin taloudellisten toimintaedellytysten hoitaminen vaatii erityistä asiantuntemusta ja perehtyneisyyttä, mutta onko järjestöillä mahdollisuuksia lisääntyvään ammattilaisuuteen? Tiukka viranomaisohjaus ja rahoituksen saamisen vaikeus hankaloittavat toimintaa.

Neuvottelukunnalla on omat web-sivut, josta löytyy julkaistuja aineistoja ja esityksiä sekä kokouksiin ja muuhun toimintaan liittyvää ajankohtaista materiaalia [www.kansanvalta.fi/Etusivu/Jarjestotjayhteisot/Neuvottelukunta](http://www.kansanvalta.fi/Etusivu/Jarjestotjayhteisot/Neuvottelukunta).

## 6. AVUSTUSLÄHTEITÄ

---

Järjestöjen toiminta voi olla paikallista, alueellista ja valtakunnallista. KEY on valtakunnallinen yhdistys, joka tekee eri puolilla Suomea olevien kuntien ja niissä toimivien järjestöjen kanssa projekteihin ja hankkeisiin liittyvää kehittämissyhteistyötä.

Järjestöjen toiminnan taloudellinen tukeminen voi koostua hyvin erilaisista lähteistä. Osa tuesta voidaan myöntää valtakunnallisen järjestön kautta paikalliseen ja alueelliseen työhön. Paikalliseen toimintaan myönnettyä avustusta harvoin voi käyttää muuhun, kuin määrätyn alueen asukkaisiin kohdistuvaan järjestötyöhön. (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta 2009, Joensuun vapaaopisto 2004). Järjestöjen toimintaa rahoitetaan monilla eri tavoilla:

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.

- Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustukset
- ministeriöiden rahoitus (mm. OKM, STM, TEM)
- kuntien myöntämät avustukset
- alueellinen tukirahoitus (TE-keskukset, lääninhallitukset, maakunnat)
- oma varainhankinta (jäsenmaksut, myyjäiset, arpajaiset, tuotteiden myynti, mainostulot, pääomatulot, palveluiden myynti)
- yksityissektorin tuki (lahjoitukset, sponsorointi, säätiöiden apurahat)
- EU-rahoitus (esim. rakennerahasto-ohjelmat)
- palkkatuki (työ- ja elinkeinotoimistot)
- koulutus- ja tutkimushankkeet (esim. EU:n komissio, Suomen kulttuurirahasto, Sitra, Tekes, Suomen Akatemia)

Taloudellinen tuki voi olla määräaikaista, projektin keston mukaista tai toistaiseksi myönnettävää. Määräaikainen avustus on yleistä kunnissa, joissa rahoituspäätökset tehdään vuosittain. RAY:n myöntämässä avustuksissa määräaikainen rahoitus voi vaihdella yhdestä vuodesta 3-5 vuoteen. Projektin keston mukainen avustus voi olla myös lyhyempi kuin vuosi, mutta jossain tapauksissa rahoitus voi jatkua useampia vuosia.

Monet järjestöt saavat avustusta perustoimintaansa. Erityisesti RAY ja opetus- ja kulttuuriministeriö jakavat järjestön perustoimintaan yleisavustusta. Tämän kaltainen avustus varmistaa järjestön perustyön ja -henkilöstön palkkaamisen. Toistaiseksi myönnettävä avustus on haettava vuosittain, vaikka avustus sisältää odotuksen jatkuvuudesta. Saman periaatteen mukaan jaetaan myös opetus- ja kulttuuriministeriön avustukset.

Järjestötoiminnan kannalta on tärkeää, että taloudellinen tuki olisi mahdollisimman ennakoitavaa ja jatkuvaa. Jos avustus rakennetaan vain projektien ja määräaikaisten rahoitusten varaan, on riskinä ajautuminen toiminnan lyhyeen suunnitteluun ja toteutukseen, pätkätyösuhteisiin sekä toiminnan jatkuvuuden kärsimiseen.

*Seuraaviin kappaleisiin on valittu KEY:n toiminnan ja strategisten tavoitteiden kannalta keskeisimpiä varainhankinnan muotoja ja esitellään avustuksia myöntäviä organisaatioita.*

*On aika tarkastella Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminnan lähtökohtia. KEY:n kehittämistoimintaan on myönnetty RAY:n avustuksia vuodesta 1997 lähtien. Vuodelle 2011 on haettu yleisavustusta, kohdennettua toiminta-avustusta ja kahta projektiavustusta.*

## 6.1 RAY - suomalainen sosiaalinen innovaatio

RAY perustettiin vuonna 1938 keräämään rahapelitoiminnalla varoja suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tukemiseen. Pelaamisesta syntyvillä voitoilla on tuettu sosiaali- ja terveysjärjestöjen työtä jo yli 64 vuotta. Koko historian ajan RAY on harjoittanut raha-automaattitoimintaa Suomessa yksinoikeudella.



Myöhemmin yksinoikeuden piiriin tulivat myös kasinopelit ja kasinotoiminta. RAY:stä tuli julkisoikeudellinen yhdistys vuonna 1962. Yhdistyksen jäseniä ovat 98 sosiaali- ja terveysalan järjestöä. RAY:ssä työskentelee lähes 1 700 koko- tai osa-aikaista henkilöä. (Raha-automaattiyhdistys 2010)

RAY edistää suomalaisten terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia tukemalla sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaa. Avustusten tuella pidetään huolta kymmenistätuhansista suomalaisista heidän monimuotoisissa elämäntilanteissaan.

Valtioneuvosto on antanut arpajaislain (1047/2001) nojalla RAY:lle rahapeliluvan yksinoikeudella raha-automaattien käytettävänä pitämiseen, kasinopelien toimeenpanemiseen sekä pelikasinotoimintaan. Hankitut varat jaetaan oikeuskelpoisille yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille harkinnanvaraisina avustuksina. RAY:n tuoton jakamisesta säädetään arpajaislaissa ja laissa raha-automaatti-avustuksista (1056/2001). Tuotoista RAY maksaa valtiolle arpajaisveroa sekä yrittäjille korvausta heidän tiloissaan pidettävistä peliautomaateista ja kasinopeleistä. Tilikauden voitto jaetaan vuosittain avustuksina sosiaali- ja terveysjärjestöille. Pelitoiminnan tuotto vuonna 2009 oli 650,8 miljoonaa euroa.

RAY:n pelitoiminnan voitosta ohjataan vuosittain noin 300 miljoonaa euroa terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistävään järjestö- ja kansalaistoimintaan. Avustusta saa noin 1 000 yhteisöä eri puolilla maata. Puolet avustuksista myönnetään järjestöjen perustyöhön ja kansalaistoimintaan kuten vapaaehtois- ja vertaistoimintaan, tiedotukseen ja neuvontaan, aluetyöhön sekä osallistumismahdollisuuksien ja kohtaamispaikkojen tarjoamiseen. Loput rahoituksesta ohjataan kokeilu- ja kehittämishankkeisiin ja investointeihin.

Valtioneuvosto jakaa avustukset yleensä kerran vuodessa STM:n esittelystä ja RAY:n hallituksen antaman jakoehdotuksen pohjalta. Jakoehdotuksen liitteenä on ohjeellinen avustussuunnitelma myös kolmelle seuraavalle vuodelle.

Yhtenä avustustoiminnan lähtökohtana on avustusten harkinnanvaraisuus; millään yhteisöllä ei ole erityistä oikeutta avustukseen. Valmistelun periaatteena on kaikkien hakijoiden tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu. Järjestöjen toiminnan tavoitteellisuuteen sekä taloudenhoidon tehokkuuteen kiinnitetään huomiota, samoin toiminnan tuloksellisuuteen, seurantaan ja arviointiin.

Avustusvalmistelussa noudatetaan RAY:n hallituksen avustusstrategiaa (2008 – 2011) ja STM:n kanssa sovittuja tulostavoitteita. Avustusstrategiaan on kirjattu sosiaali- ja terveystoiminnat suuntaviiva- ja painoaluelinjaukset sekä avustustoiminnassa noudatettavat periaatteet. Avustuksia suunnataan 1) sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestöjen perustoiminnan turvaamiseen ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen, 2) terveyttä ja sosiaalisia ongelmia ehkäisevään toimintaan ja 3) heikoimmassa asemassa olevien tukeen ja palveluiden kehittämiseen.

RAY:n ensisijainen tehtävä on yleishyödyllisen kansalaisjärjestötoiminnan edellytysten turvaaminen. Yleishyödyllisen yhteisön tunnusmerkkeinä pidetään sitä, ettei se sääntöjensä mukaan tavoittele voittoa, toimii aatteellisesti sitoutuneena ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja että sen toiminnassa on mukana luottamushenkilöiden ja vapaaehtoisten panos sekä tarvittava määrä palkattuja omia työntekijöitä.

Avustuksen myöntämisen edellytyksenä on, että avustuksen ei arvioida aiheuttavan muita, kuin vähäisiä kilpailua ja markkinoiden toimintaa vääristäviä vaikutuksia. Elinkeinotoimintaan verrattavaan korvausta vastaan tapahtuvaan palvelutoimintaan ei avustuksia myönnetä. Avustuksia kohdennetaan sellaisiin järjestöille luontevasti sopiviin kansalaisten omaehtoista selviytymistä ja hyvinvointia edistäviin toimintoihin, jotka toteutetaan ostopalvelu- ja kilpailuttamisjärjestelmien ulkopuolella. Tarkemmin Raha-automaattiyhdistyksen avustustoimintaan voi perehtyä Internet-osoitteessa [www.ray.fi](http://www.ray.fi).

*KEY on hakenut vuodelle 2011 Terveystieteiden edistämisen määrärahaa kehittämishankkeeseen, jonka tavoitteena on edistää ja vahvistaa ikääntyneille henkilöille palveluja tuottavien järjestöjen työntekijöiden ammatillista osaamista terveyden edistämisen tiedoissa ja taidoissa. Tarkoituksena on myös tarjota tukea vapaaehtoisia vertaisohjaajia tuottamalla heille soveltuvaa materiaalia tiedon ja osaamisen tueksi.*

## 6.2 Terveyden edistämisen määrärahat



Valtion tulo- ja menoarviossa varataan vuosittain määräraha terveyden edistämiseen ja erityisesti tupakoinnin sekä päihteiden käytön vähentämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010).

Määrärahan käytön ehdotuksia valmistelevat STM, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL sekä Terveyden edistämisen keskus Tekry. STM laatii määrärahan käyttösuunnitelman. Ensisijalle asetetaan suuret ja useiden toimijoiden laajapohjaiset hankkeet. Varoja ei myönnetä kaupalliseen tarkoitukseen eikä kuntien ja järjestöjen la-  
kisääteiseen tai normaaliin perustoimintaan.

Varoja myönnetään kokeilu-, kehittämis- ja tiedotushankkeisiin sekä tutkimuksiin, jotka liittyvät:

- tupakoinnin ehkäisyyn ja vähentämiseen
- päihteiden käytön ehkäisyyn ja vähentämiseen sekä päihdehaittojen ehkäisyyn
- muuhun terveyden edistämiseen (laajasti kattaviin hankkeisiin, terveellisen ravitsemuksen edistämiseen, koti- ja vapaa-ajan tapaturmien ehkäisyyn, mielenterveyden edistämiseen, seksuaaliterveyden edistämiseen, arkiliikunnan lisäämiseen, tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisyyn sekä syrjäytymisen ehkäisyyn).

Vuoden 2010 määrärahan käyttösuunnitelma löytyy ministeriön web-sivuilta:

[www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=42735&name=DLFE-10730.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42735&name=DLFE-10730.pdf)

*Seuraavassako yksi uusi mahdollisuus? Mikäli KEY liittyyisi jäseneksi OK-opintokeskukseen, voisi toiminnassa painottua nykyistä enemmän ammattihenkilöiden ja vertaisohjaajien koulutus.*

## 6.3 OK-opintokeskus

OK-opintokeskus on valtakunnallinen aikuisoppilaitos ja koulutuksen järjestäjä 64 valtakunnalliselle kansalaisjärjestölle. Toimintaan osallistuu potilas- ja kansanterveysjärjestöjä, kasvatus- ja kulttuurijärjestöjä, erityisjärjestöjä sekä



AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.

neuvonta- ja luontoalan järjestöjä. Niitä yhdistää puoluepoliittinen sitoutumattomuus. OK-opintokeskus:

- on järjestökoulutuksen asiantuntija, joka tukee ja ohjaa aikuisten oppimista
- tukee taloudellisesti jäsenjärjestöjensä koulutustoimintaa
- tarjoaa koulutusta erityisesti jäsenjärjestöjensä toimijoille
- toteuttaa jäsenjärjestöjensä kanssa kansallisia ja kansainvälisiä hankkeita
- toteuttaa kulttuuritapahtumia
- osallistuu kansalliseen ja kansainväliseen opintokeskusten yhteistyöhön.

Opintokeskuksen toimintaa ylläpitää Opintotoiminnan Keskusliitto ry (OK), ja sitä valvovat OKM ja Opetushallitus. Toiminnasta säädetään vapaata sivistystyötä koskevassa laissa (1998).

Yhteistyö Ok-opintokeskuksen kanssa tapahtuu liittymällä Opintotoiminnan keskusliittoon jäseneksi. Jäseneksi voidaan hyväksyä rekisteröity yhdistys, jonka toiminta-aatteena on aikuiskoulutuksen ja kulttuurin lisääminen.

Jäsen saa käyttöönsä opintokeskuksen palveluja, joista yksi on mahdollisuus saada tukea omien kurssien ja koulutusten järjestämiseen. Alueellisilla yhdistyksillä on mahdollisuus hakea avustusta kurssi- ja koulutustoiminnan järjestämiseen, jos keskusjärjestö on OK:n jäsenjärjestö. OK järjestää myös itse kursseja ja koulutusta erilaisista aiheista sekä tekee julkaisuja. OK on tehnyt mm. julkaisun EU-rahoituksen hakemisesta järjestöille.

Lisää tietoa OK-opintokeskuksen toiminnasta löytyy web-sivuilta osoitteesta [www.okry.fi](http://www.okry.fi).

*KEY:lle on myönnetty Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston järjestöavustusta vuodesta 2003 lähtien. Avustuksella ylläpidetään ja kehitetään Helsingin Kuntoutusinfo -palvelua KeyNetissä.*

*Strategiassa tavoitteeksi on asetettu myös muiden kuntien avustukset. Tällä hetkellä projektiyhteistyötä tehdään Helsingin lisäksi Kainuussa Kuhmon, Kajaanin ja Puolangan kuntien kanssa.*

## 6.4 Kuntien avustukset

Kunnat myöntävät harkinnanvaraisia avustuksia järjestöille edistääkseen yhteisöjen yleishyödyllistä toimintaa ja parantaakseen eri väestöryhmien hyvinvointia. Kunta voi tukea sellaista toimintaa, joka kohdistuu kuntalaisiin tai ainakin hyödyttää kuntalaisia. Tämä liittyy kuntalaissa (1995) säädettyyn kunnan velvollisuuteen toimia asukkaidensa hyväksi. Avustettavalla järjestöllä voi olla pienimuotoista taloudellista toimintaa, joka liittyy sen yleishyödylliseen tarkoitukseen. Yleensä avustuksensaajilta edellytetään myös omaa varainhankintaa.

Kuntien järjestöille myöntämät harkinnanvaraiset avustukset ovat pieniä, mutta niillä on merkitystä etenkin pienimuotoisen, vapaaehtoisvoimin harjoitettavan järjestötoiminnan kannalta. Rahana myönnettäviä avustuksia keskeisempi tapa edistää paikallisen järjestötoiminnan edellytyksiä on se, että kunta tarjoaa järjestöjen käyttöön edullisia tiloja ja liikuntapaikkoja.

**Helsingin kaupungin Sosiaalilautakunta** myöntää avustuksia helsinkiläisille järjestöille, joiden toiminta tukee ja täydentää sosiaalitoimen toimialaa:

- edistämällä ja tukemalla itsenäistä selviytymistä
- ennaltaehkäisemällä ja vähentämällä sosiaalisia ongelmia
- ehkäisemällä syrjäytymistä ja auttamalla kriisitilanteissa
- tukemalla maahanmuuttajien kotoutumista
- tukemalla vapaaehtoistyötä ja kansalaistoimintaa.



Vuoden 2010 avustuskohteita ovat mm. pienten lasten leikki- tai kerhotoiminta; ennaltaehkäisevä lastensuojelutyö ja varhainen tuki; perheiden kriisiapu; ennaltaehkäisevä päihdetyö; vanhusten toimintakykyä edistävä ja ylläpitävä toiminta; vammaisten omatoimisuutta tukeva toiminta; asunnottomuutta ehkäisevä kansalaistoiminta; vakiintunut asukastalotoiminta.

Avustuksen myöntämisen edellytyksenä on, että järjestö on rekisteröitynyt; toiminnasta on näyttöä vähintään vuoden ajalta; toiminta kohdistuu helsinkiläisiin; toiminta on sellaista, jota kaupunki ei osta palveluna; toiminta on tunnettua tai sitä tehdään yhdessä sosiaalitoimen kanssa. Avustuksella ei tueta uskonnollista eikä poliittista toimintaa.

[www.hel.fi/wps/portal/Sosiaalivirasto/Artikkeli?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/Sosv/fi/P\\_t\\_ksenteko+ja+hallinto/Avustukset/sosv\\_avustukset\\_2010](http://www.hel.fi/wps/portal/Sosiaalivirasto/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Sosv/fi/P_t_ksenteko+ja+hallinto/Avustukset/sosv_avustukset_2010)

Säätiöiden jakamat avustukset, jotka liittyvät KEY:n toiminta-alueeseen, ikäihmisten ja ikääntyvien vammaisten henkilöiden kuntoutuksen kehittämiseen, tulisi selvittää.

## 6.5 Säätiöiden avustustoiminta

Patentti- ja rekisterihallituksen Säätiörekisterissä (2010) on 2 800 säätiötä eri puolilla Suomea. Rekisteröidyt säätiöt ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä, joita sääntelee paitsi säätiön säännöt, myös säätiölaki (1930) ja -asetus (1989). Säätiöitä perustetaan eri tarkoituksiin kuten tukemaan kulttuuria tai tiedettä tai ylläpitämään museota tai oppilaitosta. Säätiö perustetaan joko säädekirjalla tai testamentilla. Perustamismääräyksestä ilmenee säätiön tarkoitus ja säätiölle perustettaessa tuleva omaisuus.

Säätiön hallituksen tehtävänä on huolehtia säätiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja vastata siitä, että säätiön varat sijoitetaan varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla. Siviilioikeudessa säätiötä ei lueta yhteisöihin, sillä säätiöllä ei ole omistajia, osakkaita tai jäseniä.

Säätiön perustamismääräyksessä voidaan määritellä säätiön tarkoitus esimerkiksi myöntää varoja järjestötoiminnan rahoittamiseen tai jonkin määrätyn tehtävän hoitamiseen. Säätiöiden jakamista järjestöavustuksista ei ole olemassa tarkkoja tietoja.

Säätiöpalvelu (2010) on tarkoitettu apurahan hakijoille ja -saajille sekä muille säätiöistä kiinnostuneille. Apurahan hakijat voivat etsiä itselleen sopivia apurahoja tietokannasta ja saada neuvoja apurahakysymyksissä. Laajasta linkkistasta löytyy apurahoja ja avustuksia myöntäviä säätiöitä ja muita tahoja. Sivulla esitellään myös palvelua ylläpitävän Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan toimintaa ja tavoitteita.

EU:n rakennerahasto-ohjelmiin liittyy tavoitteita, jotka saattaisivat soveltua KEY:n tehtäväalueisiin. Hankkeen valmistelu edellyttää kuitenkin EU-osaamisen lisäksi resursseja, yhteistyökumppaneita ja omaa rahoitusta.

Myös Tekes ja Sitra rahoittavat kiinnostavia hankkeita, mutta ongelmana KEY:n näkökulmasta on oman rahoitusosuuden ja huolelliseen hankesuunnitteluun tarvittavien henkilöstövoimavarojen puute.

## 6.6 Euroopan Unionin rakennerahasto-ohjelmat



Suomi saa EU:lta tukea kahdesta rakennerahastosta (Rakennerahastot 2010 ja Euroopan sosiaalirahasto 2010), Euroopan aluekehitysrahastosta ja Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). Aluekehitysrahaston ohjelmien tavoite on parantaa työllisyyttä sekä alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Sosiaalirahaston ohjelmien tavoite on tukea työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä osaamista ja palvelurakenteita kehittämällä. EU-rahoitteisten hankkeiden omarahoitus vaihtelee yleensä 20-50 %:n välillä.

ESR:n tuella voidaan edistää tasa-arvoa, ehkäistä syrjäytymistä, kehittää osaamista, työoloja ja henkilöstön hyvinvointia tai kehittää järjestelmiä, jotka helpottavat työmarkkinoiden toimintaa sekä aktivoivat ihmisiä osallistumaan ja tekemään työtä. Ohjelmakaudella 2007-2013 on mukana ohjelmia, joissa tavoitteena on erityisesti järjestöjen toiminnan kehittäminen.

OKM:n valtakunnalliseen ohjelmakauteen kuuluu kehittämisohjelma Kolmas sektori hyvinvointipalveluiden tarjoajana. Kunnat hankkivat osan tarjoamistaan hyvinvointipalveluista kolmannen sektorin toimijoilta esimerkiksi myöntämällä toimintaan avustuksia. Tällä hetkellä näiden toimijoiden toiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoisten toimijoiden työpanokseen. Jotta kolmas sektori voisi vastata tulevaisuuden haasteisiin ja tarjota laadukkaita hyvinvointipalveluja entistä laajemmille väestöryhmille ja eri toimijoille, tarvitaan niiden palvelukseen lisää ammattitaitoisia ja päätoimisia henkilöitä. Palvelutarjonnassa voidaan myös yhdistää vapaaehtoistoimijoiden ja päätoimisen henkilöstön työpanos ja siten mm. edistää työllisyyttä. Toimijoita ovat

työyhteisöt, yrittäjäjärjestöt, hyvinvointipalveluita tuottava kolmas sektori ja työmarkkinajärjestöt.

[www.minedu.fi/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/ohjelmat/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/ohjelmat/?lang=fi)

## 6.7 Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes

Tekes (2010) edistää tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa tarjoamalla rahoitusta, asiantuntijapalveluita ja verkostoitumisen mahdollisuuksia. Tekesin asiakkaita ovat yritykset, tutkimuslaitokset, julkinen sektori ja kolmas sektori.



Rahoitusta voi saada yritysten haasteellisiin ja uutuusarvoa sisältäviin kehittämissuhteisiin, julkiseen tutkimukseen sekä julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden palveluiden kehittämiseen. Hankkeita toteuttavilla osapuolilla tulee olla aineelliset ja henkiset resurssit, jotka mahdollistavat tehokkaan toteuttamisen ja tulosten käyttöönoton. Kuviossa 2. on esimerkki pienten yritysten projektien rahoituksesta.

Enimmäisrahoitus ja sen edellytykset

	Avustus %	Laina %
Projektien valmistelu ja esiselvitykset	50	
Todelliset kansainväliset yhteishankkeet ja valmistelu <ul style="list-style-type: none"> <li>vähintään 40 % tutkimusta</li> <li>haastavuus vähintään kansallista huipputasoa</li> </ul>	65	
Tutkimukselliset ja haastavat t&k-projektit <ul style="list-style-type: none"> <li>vähintään 60 % tutkimusta</li> <li>haastavuus vähintään kansallista huipputasoa</li> </ul>	50	
Haastavat tuotteiden, liiketoiminnan, menetelmien ja palvelujen t&k-projektit <ul style="list-style-type: none"> <li>haastavuudeltaan vähintään uutuusarvoa verkostolle tai alueelle</li> </ul>	35 tai 25	70 ja 25
Tuotteistus, pilotit, demonstraatiot, koetuotanto ja validointi <ul style="list-style-type: none"> <li>uutuusarvoa vähintään verkostolle tai alueelle</li> </ul>		70

**Kuvio 2.** Tekesin myöntämä enimmäisrahoitus ja sen edellytykset (Tekes 2010).

### Tekesin ohjelma **Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä 2008–2015** uudistaa julkisen sektorin järjestämistä vastaavaa sosiaali- ja terveyspalvelutuotantoa ja edistää palvelujen saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Tavoitteena on uudistaa julkisen sektorin järjestämistä vastaavaa sosiaali- ja terveyspalvelutuotantoa, edistää palvelujen saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta sekä edistää yritysten liiketoimintamahdollisuuksia.



Julkisen sektorin palvelutuotannon uudistaminen on innovaatiopolitiikan suurimpia haasteita. Suurten ikäluokkien ja alhaisen syntyvyyden aiheuttama väestön ikään-

tymisen haaste kohdataan Suomessa aiemmin kuin useimmissa muissa maissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden haasteet liittyvät asiakkaiden palveluodotusten kasvuun, toimintaympäristön muutoksiin ja niiden aiheuttamiin tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksiin. Toimintaympäristön muutoksessa ohjaavia tekijöitä ovat mm. asiakkaan osallistamisen ja aktivoinnin tärkeys, uudentyyppisten verkostomaisten palvelumallien ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen, palvelutuotannon johtaminen ja erilaiset henkilökunnan kannustinjärjestelmät.

Tavoitteisiin päästään kehittämällä sosiaali- ja terveydenhuoltoon palvelujärjestelmää uudistavia, asiakaslähtöisiä yhteistyö- ja toimintamalleja. Uudistamisen tulee tapahtua julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä. Kysymyksessä on kumppanuusohjelma, jossa Tekes toteuttaa hallitusohjelman sekä STM:n linjauksia ja tavoitteita palvelujärjestelmän kehittämiseksi.

Ohjelman laajuus on noin 240 miljoonaa euroa. Kokonaissummasta noin puolet tulee Tekesiltä ja puolet ohjelmaan osallistuvilta organisaatioilta.

## 6.8 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra



Sitra on itsenäinen julkisoikeudellinen rahasto, joka edistää yhteiskunnan hyvinvointia eduskunnan valvonnassa. Sitran tehtävät on määritelty laissa, ja rahoitustoiminta muodostuu sijoituksista yrityksiin ja pääomarahastoihin. [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Tehtävä on edistää maan vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Toimintaa ohjaa visio menestyvästä ja hyvinvoivasta Suomesta. Teknologian nopea kehitys, globalisaatio, ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen korostavat rakenteellisten muutosten ja uusien ratkaisujen tarvetta. Suomen kilpailukyky ja suomalaisten hyvinvointi edellyttävät tulevaisuudessa systeemisiiä eli laaja-alaisia ja syvällisiä muutoksia, vallitsevan toimintatavan muutosta.

Riippumattomana toimijana Sitralla on mahdollisuus tarttua nopeasti talouskasvun ja hyvinvoinnin kannalta keskeisiin kysymyksiin. Sitra kokoaa rajoja ylittäviä verkostoja, ja toiminnalla on vahva kansainvälinen ulottuvuus. Sitra ennakoi tulevaa, tarjoaa tuoreita näkemyksiä, tekee aloitteita ja käynnistää muutoksia.

Sitra on keskittänyt toimintansa etupäässä ohjelmiin. Käynnissä on viisi ohjelmaa: Energiaohjelma, Julkishallinnon johtamisohjelma, Koneteollisuuden kasvuohjelma, Kuntaohjelma ja Maamerkit - Maaseudun merkitykset -ohjelma. Määräaikaiset ohjelmat toteutetaan yhdessä painopistealueiden keskeisten kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Ohjelmat koostuvat hankkeista ja toimenpiteistä, joilla on sama päämäärä ja jotka tukevat ja täydentävät toisiaan.

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.

**Kuntaohjelman** 2009-2013 tavoitteena on kehittää kuntapalvelujen tuottamismalleja vastaamaan väestön ikääntymisen, alueellisen eriytymisen ja työvoimapulan asettamiin haasteisiin, jotta kuntalaiset saisivat jatkossa entistä parempaa palvelua. Kuntaohjelman tavoitteena on:

- kuntalaisen valinnanvapauden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- kuntien tuottavuuden merkittävä nostaminen, palvelutuotannon rakenteiden uudistaminen sekä kustannusten ja resurssien optimointi
- muutosjohtamisen tukeminen
- kansainvälisten hyvien käytäntöjen levittäminen ja välittäminen.

Käynnissä olevat hankkeet: Kuntien palvelukeskus, Palveluseteli, Kunta MBA -koulutusohjelma, Terveyskioski, Uusi terveydenhoidon rahoitus- ja ohjausjärjestelmä sekä Terveystalio.

*Toistaiseksi KEY:n toimihenkilöt on palkattu RAY:n avustuksen tuella projekteihin ja hankkeisiin. Tulevaisuuden kannalta myös työvoimaviranomaisten myöntämä palkkatuki kannattaa pitää mielessä.*

## 6.9 Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan palkkatuki ja työllisyyspoliittinen avustus

Järjestöjen rooli työllistäjänä on lisääntynyt. Määrällisesti eniten työllistävät sosiaali- ja terveysalan järjestöt. Särkelän ym. (2005) mukaan kymmenesosa sosiaali- ja terveysalan henkilöstöstä työskentelee järjestöissä.

Työ- ja elinkeinotoimisto voi myöntää työnantajalle harkinnanvaraista palkkatukea työttömän henkilön palkkauskustannuksiin, jos työnhakija ei työllisty avoimille työmarkkinoille tai jos hän ei sijoitu koulutukseen. Palkkatuetun työn tulee parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa ja työmarkkina-asemaa sekä edistää pitkään työttömänä olleen pääsemistä avoimille työmarkkinoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010)

Palkkatukea voidaan myöntää työsopimussuhteessa tehtävään työhön tai oppisopimuskoulutukseen. Sitä voivat saada kunnat, yritykset ja muut yksityisen sektorin työnantajat, mm. yhdistykset, säätiöt ja kotitaloudet sekä sosiaaliset yritykset. Valtion virastolle ja laitokselle voidaan osoittaa määrärahoja työttömän työnhakijan palkkaamisesta aiheutuviin palkkauskustannuksiin noudattaen pääsääntöisesti, mitä palkkatuesta on säädetty. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010)

## 7. JÄRJESTÖN OMA VARAINHANKINTA

### 7.1 Jäsenmaksut ja muut oman varainhankinnan muodot

**Jäsenmaksujen periminen** on järjestöjen perinteisin keino hankkia varoja. Jäsenmaksuja kerätään yhdistyksen sääntöjen mukaisilta jäseniltä. Jäsenmaksutuotot kuitenkin harvoin kattavat kaikki yhdistyksen toiminnasta aiheutuvat kulut.

*Vuonna 2010 KEY:llä on 16 jäsenyhteisöä. Jäsenmaksua korotettiin vuonna 2009 ollen tällä hetkellä 300 €. Jäsenmaksutuotot eivät siis ole ratkaisu ongelmaan.*

*Uusien jäsenyhteisöjen rekrytointia kannattaa silti jatkaa. Ensimmäisten joukossa voisivat olla ne järjestöt, joiden kanssa on viime vuodet tehty tiivistä projektiyhteistyötä tai jotka ovat olleet mukana Avainverkoston toiminnassa.*

Muita varainhankinnan muotoja ovat erilaisten **tuotteiden myynti** ja **myyjäiset**, **pääomatulot** (vuokratulot) sekä **palveluiden myyminen**. Rahoitusta hankitaan **sponsoreilta** (vastikkeellisesti ja vastikkeettomasti) ja erilaisilla **lahjoituksilla**. Yhdistykset voivat saada testamenttilahjoituksia toimintansa tukemiseksi. Järjestöt ovat myös kehittäneet omaa varainhankintaansa keräämällä ns. kuukausilahjoittajia, järjestämällä **kampanjoita** jne. Lisäksi järjestöillä voi olla mahdollisuus käyttää kokoontumisiin tai muuhun toimintaansa edullisesti tai kokonaan maksutta **yritysten ja kuntien tiloja**.

**Tavara-arpajaiset** eri muodoissaan samoin kuin **rahankeräykset** ovat myös järjestöjen omaehtoisen varainhankinnan toimintamuotoja. Arpajaislain (2001) mukaan arpajaiset saa toimeenpanna vain rekisteröity yhdistys, itsenäinen säätiö tai muu sellainen yhteisö, jolla on kotipaikka Suomessa. Arpajaisia järjestetään varojen hankkimiseksi yleishyödyllisen toiminnan edistämiseen. Vastaavat periaatteet ovat rahankeräyslain (2006) mukaan rahankeräystoiminnan hyväksyttävänä perusteina. Arpajaisien tuotosta peritään arpajaisverolain mukainen matalan verokannan mukainen vero. Rahakeräysten tuotot ovat kokonaan verotuksesta vapaat.

*Onneksi yksin ei tarvitse varainhankintaansa kehittää, sillä ilmaisia yhdistysten varainhankinnan tietopalveluita ja -lähteitä löytyy Internetistä.*

Viime vuosina järjestöjen varainhankinnan tukemiseksi on perustettu maksuttomia tietopalveluita. Palveluntuottajat tarjoavat erilaisten materiaalien (web-sivustot, uutiskirjeet, oppaat) kautta opastusta avustusten hakemiseen, kampanjoiden järjestämiseen jne. Keskeinen toimintamuoto on myös maksullinen koulutustoiminta. Seuraavassa muutama esimerkki.

**Yhdistystieto** on avoin, yhdistyksille suunnattu tietopalvelu. Yhdistystiedon ylläpidosta vastaa Optinet Oy. [www.yhdistystieto.fi/taloudenhoito/varainhankinta/](http://www.yhdistystieto.fi/taloudenhoito/varainhankinta/)

**Yhdistystori-portaali** palvelee Keski-Suomen maakunnan järjestöjä ja niissä toimivia henkilöitä tiedotukseen, koulutukseen ja yhdistystoiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa. Maksuttomasta Yhdistystori-portaalista löytyvät Keski-Suomen maakunnan yhdistykset, koulutuksia ja tapahtumia, tietoa ja apua yhdistystoimintaan ja varainhankintaan dokumenttien ja linkkien muodossa.

[www.yhdistystori.fi/portal/index.php?option=com\\_weblinks&view=category&id=902&Itemid=124](http://www.yhdistystori.fi/portal/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=902&Itemid=124)

**Varainhankinta.net** -palvelu on suunnattu suomalaisille yleishyödyllisille yhteisöille; järjestöille, säätiöille, museoille, oppilaitoksille ja erilaisille tapahtumille niiden omatoimisen varainhankinnan tueksi. Palvelun sisältö perustuu kotimaisen materiaalin lisäksi runsaaseen kansainväliseen aineistoon. Palvelu käynnistyi vuonna 1999. [www.varainhankinta.net](http://www.varainhankinta.net)

Lokakuussa 2010 avattava **Avustustietokanta** 2.0 on osa yleishyödyllisille yhteisöille suunnattua palvelua. Kohderyhmä muodostuu pääasiassa järjestöistä, seuroista, liitoista, säätiöistä, museoista, kulttuurilaitoksista, tapahtumista ja oppilaitoksista. Palveluun on koottu edellä mainittujen yhteisöjen haettavissa olevia avustuksia ja apurahoja. [www.avustukset.fi](http://www.avustukset.fi)

*Asiantuntijapalveluita on KEY:ssä tarjottu toistaiseksi vain satunnaisesti ja kunkin hetkisten voimavarojen mukaan. Varsinaisia palvelutuotteita ei ole määriteltä eikä hinnoiteltu. Tämä on tehtäväalue, joka edellyttää huolellista suunnittelua, jatkuvasti päivittyvää asiantuntijuutta ja riittäviä voimavaroja.*

## 7.2 Asiantuntijapalvelut

Palveluiden tuottaminen ei ole erillinen osa järjestöjen toiminnan sisällöllistä kokonaisuutta (Kauppinen ym. 2005), vaan palvelut kytkeytyvät tiiviisti järjestön perustehtäviin. Kansalaisjärjestötoiminta tuo lisäarvoa palvelutoiminnalle, ja järjestöjen välinen kytkös paikallisyhdistyksiin ja jäsenkenttään mahdollistaa hyvät yhteydet palveluiden käyttäjiin ja ihmisten todellisiin tarpeisiin.

Järjestömaisesti tuotetuilla palveluilla on erityinen lisäarvo silloin, kun kyseessä ovat mutkikkaat palvelukokonaisuudet ja ongelmat, joita on lähestyttävä monen toimijan voimin ja useista eri näkökulmista (Kittilä ym. 2004). Silloin on hyötyä rakenteista, jotka eivät ole sidotut tiukkoihin sektoreihin tai suunnittelujärjestelmiin. Järjestöt koetaan yleisesti myös helpommin lähestyttäväksi ja vähemmän byrokrattiseksi, kuin julkinen palvelujärjestelmä. Järjestöjen palvelutuotannon kuvaukseen voi perehtyä tarkemmin esim. Kauppinen ym. 2005, Särkelä ym. 2005 ja Kittilä ym. 2004.

KEY:ssä oleva asiantuntijuus perustuu yhdistyksen palveluksessa olevien toimihenkilöiden, osin myös jäsenyhteisöissä työskentelevien ammattihenkilöiden, erityisosaamiseen ja työkokemukseen. Ammatillisen asiantuntijuuden lisäksi yhdistyksen jäsenyhteisöissä ja niiden paikallisyhdistyksissä järjestöissä on runsaasti kokemusosaamista. Jäsenyhteisöjen asiantuntijuuden hyödyntäminen nykyistä vahvemmin on yhdistyksen toiminnan kehittämisen lähtökohtia.

KEY:n toimihenkilöiden asiantuntijuusalueita ovat ikäihmisten terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, ikäihmisten neuvonta- ja neuvolapalvelut, geriatrinen ja gerontologinen kuntoutus, iäkkäiden omaishoitajien kuntoutus, ergonomia, kuntoutumista edistävä työote, vammaisten henkilöiden ikääntyminen ja kuntoutus, sosi-aali- ja terveystalan sekä kuntoutuksen ammatillinen koulutus, projektin hallinta, projektien arviointi, eri toimijoiden verkostoituminen ja verkostotyö, kuntoutuspalvelun tuotteistus sekä projekti- ja hanketyöskentely Internet-ympäristössä.

Viime vuosina asiantuntijapalveluita on tarjottu kysynnän mukaan pääasiassa jäsenyhteisöille. Palvelut ovat sisältäneet luennointia, konsultointia projekteissa ja hankkeissa sekä osallistumista ohjausryhmien toimintaan. Pääosa palveluista on ollut maksutonta, ja palvelun edellyttämä työ KEY:ssä on katsottu osaksi AvainVerkon tai projektien asiantuntijatoimintaa. Osa palveluista on ollut tilaajalle maksullista toimintaa, jolloin asiakkaalta peritty palkkio on kattanut palvelusta aiheutuneet kulut.

## 8. TÄHÄN ASTISEN POHDINTAA – MISSÄ MENNÄÄN?

Järjestöillä on perinteisesti ollut merkittävä rooli tuen ja palveluiden kehittämisessä (Särkelä ym. 2005). Palveluita on ollut mahdollisuus tarjota myös alueilla, joilla kysyntä on vähäistä ja satunnaista. Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY ry muistuttaa (2009), että järjestöt tekevät hyvinvointityötä lamankin aikana. Palvelutarpeet lisääntyvät, kun väestö ikääntyy, ja talouden taantuma heikentää kuntien taloutta. Palvelujärjestelmä on pian kestävämmässä tilanteessa, ellei hyvinvointia tukevia rakenteita pikaisesti kehitetä. Vapaa kilpailu ja yritysmuotoisen toiminnan yleistyminen haastavat järjestöjä ja RAY:n rahoituslinjaukset (Särkelä ym. 2005). RAY:n itsenäisyyden ja monopoliaseman säilyminen on sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien järjestöjen toiminnan ehto. Rahapelitoiminnan yksinoikeusjärjestelmä Suomessa on jatkossakin taattava.

Järjestöjen toiminnan rahoituslähteet ovat hyvin moninaiset riippuen tehtäväalueesta, järjestön koosta, sijaintipaikkakunnasta, historiasta ja toimintamuodoista. Selvimät rahoitusjärjestelyt on luotu sosiaali- ja terveystieteiden sekä urheilu- ja liikuntajärjestöille. Syynä tähän on se, että RAY:n tuotto ohjataan terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen ja siten järjestöjen toiminnan tukemiseen. RAY:n tuottojen myöntämisestä päättää valtioneuvosto STM:n esityksestä ja RAY:n hallituksen jakoehdotuksen pohjalta.

Veikkaus (2010) on valtion omistama osakeyhtiö, jolle myös on myönnetty yksinoikeus veikkaus- ja vedonlyöntipeliin sekä raha-arpajaisten toimeenpanemiseen Suomessa. Veikkauksen toimintaa valvoo sisäasiainministeriö, ja yhtiön tuoton jaosta säädetään laissa. OKM jakaa veikkausvoittovaroja taiteen, liikunnan, tieteen ja nuorisotyön edistämiseen. Fintoto tukee hevosurheilua ja siihen liittyvää järjestötoimintaa.

Kunnat myöntävät avustuksia pääsääntöisesti omalla alueellaan toimiville paikallisille yhdistyksille. Kunnan avustustoiminnan pitää kohdistua kunnan omiin asukkaisiin tai ainakin koitua heidän hyväkseen. Kunta voi myös esim. tarjota tiloja järjestöjen käyttöön maksutta tai markkinahintaa edullisemmin. Tarkkaa tietoa siitä, miten paljon kunnat myöntävät avustuksia järjestöille, ei ole olemassa.

EU:n myöntämän rahoituksen ongelmia ovat vaikeat hakuprosessit, byrokraattisuus sekä järjestöjen omarahoituksen puute. EU:n ja Tekesin avustukset edellyttävät henkilöstöpanostusta monitoimijaisen hankkeen suunnitteluun, valmisteluun ja hakemuksen laatimiseen. Nämä tekijät rajoittavat järjestöissä rahoituksen hakemista. Järjestöjen omaehtoinen varainhankinta on muuttunut ja lisääntynyt viime vuosina. Toiminnan odotetaan kohdistuvan laajalle kohderyhmälle. Pieniä ja kohdennettuja projekteja ei välttämättä tueta. Järjestöjen avustuskohteita rajoitetaan lähes aina

rahoittajan erityisin ohjein tai määräyksin. Tällöin laajan ja yli sektorirajojen tapahtuvaa järjestötoimintaa voi olla vaikeaa tehdä.

Järjestöjen rahoituksen ongelmana on myös usein se, että ei ole olemassa keskitettyä tietoa, rekisteriä tai tietokantaa, josta selviäisi kaikki haussa olevat avustukset, hakuajat ja avustuskriteerit. Hankeavustusten myöntämisaajat vaihtelevat kuukausista kolmeen vuoteen. Tämän seurauksena rahoitusta joudutaan etsimään jatkuvasti, eikä järjestö voi keskittyä varsinaiseen perustyöhönsä.

Tämä selvitys osoitti ainakin sen, että järjestöavustusten myöntämiseen liittyvää materiaalia on julkaistu runsaasti ja löytyy pienellä vaivalla Internetistä. Tähän selvitykseen valittiin vain ne rahoituslähteet, jotka voisivat olla KEY:n kannalta potentiaalisia mahdollisuuksia toiminnan taloudellisten edellytysten vahvistamisessa.

Montaa uutta asiaa ei löytynyt, mutta esimerkiksi säätiöiden jakamat avustukset pitää ilman muuta selvittää. Kuntien järjestöavustuksia KEY:n kannattaa hakea erityisesti niistä kunnista, joissa on ollut tai on paraikaa projektiyhteistyötä. Harkittavaksi jää myös se, kannattaisiko yhdistyksen liittyä jäseneksi OK-opintokeskukseen.

Iäkkäiden kuntoutukseen liittyvien asiantuntijapalveluiden huolellinen suunnittelu, hinnoittelu ja mahdollinen tuotteistaminen on tärkeää, mikäli yhdistys haluaa strategiansa mukaisesti kehittyä projektiorganisaatiosta asiantuntijaorganisaatioksi. Tähän asti palveluiden tarjonta on ollut satunnaista ja perustunut kunkin hetkisiin henkilöstövoimavaroihin. Kuvioon 3. on koottu ehdotuksia yhdistyksen taloudellisten edellytysten monipuolistamiseksi lähivuosina. Ehdotusten jatkokäsittelystä vastaa KEY:n hallitus.

## **9. PROSESSI JATKUU. Ehdotukset hallitukselle.**

---

KEY on hakenut RAY:stä vuodelle 2011 kahta A-avustusta (yleisavustus, kohden-nettu toiminta-avustus AvainVerkoston toiminnan vakiinnuttamiseen) ja kahta C-avustusta (Terveen iän avaimet -koulutusprojekti, Iäkkäiden omaishoitajien ehkäisevän kuntoutuksen kehittäminen -jatkoprojekti). RAY:n hallitus julkaisee avustusehdotuksensa tämän hetkisen tiedon mukaan 16.12.2010.

Samana päivänä KEY:n hallituksella on kokous, jossa päätetään yhdistyksen tulevan vuoden toiminnan raameista. Päätöksiä tehdään myös siitä, miten tässä selvityksessä tehtyjä ehdotuksia aletaan jatkovalmistella.

### Ehdotukset KEY:n hallitukselle jatkotoimenpiteitä varten

- Rekrytoidaan uusia jäseniä yhdistykseen. Yhdistyksen jäsenmaksu vuonna 2010 on 300 euroa.
- Haetaan RAY-avustuksia 1-2 kertaa vuosittain toukokuussa ja syyskuussa (yleisavustus, kohdennettu toiminta-avustus, projektiavustukset). Valmistelutyössä noudatetaan RAY:n hallituksen avustusstrategian painostusalueita.
- Haetaan Terveystieteiden edistämisen määrärahaa THL:sta ja/tai RAY:stä vuosittain määriteltävien erillisohjeiden mukaan.
- Haetaan järjestöavustuksia kunnilta (Helsinki, muut kunnat).
- Järjestetään iäkkäiden kuntoutukseen liittyvää koulutusta (seminaarit, luennot, työyhteisöt) ammattihenkilöille, järjestöjen työntekijöille ja vapaaehtoisille toimijoille.
- Liitytään jäseneksi OK-opintokeskukseen. Opintotoiminnan Keskusliiton jäsenenä voi toimia valtakunnallinen, puoluepoliittisesti sitoutumaton järjestö. Vuonna 2010 jäsenmaksu on 650 euroa ja uusilta jäseniltä perittävä liittymismaksu 1 950 euroa.
- Tarjotaan asiantuntijapalveluita (konsultointi, ohjaus) jäsenyhteisöille, muille järjestöille, kunnille ja oppilaitoksille. KEY:n asiantuntijapalvelut suunnitellaan ja hinnoitellaan.
- Selvitetään mahdollisuudet hakea säätiöiden jakamia järjestöavustuksia.
- Selvitetään, mahdollisuudet hakea EU-avustusta: edellytykset, jäsenjärjestöjen yhteistyön tiivistäminen, KEY aloitteentekijänä yhteistyöhankkeessa, liittyminen suurempaan hankkeeseen, kumppaneiden löytäminen.
- Seurataan Tekesin ja Sitran rahoittamia ohjelmia.
- Selvitetään tutkimusrahoituksen mahdollisuudet.
- Selvitetään mainostulojen hankkimisen mahdollisuudet KeyNet-verkkopalvelussa, uutiskirjeissä ja sosiaalisessa mediassa (Facebook).

**Kuvio 3.** Ehdotukset KEY:n hallitukselle yhdistyksen rahoituspohjan laajentamiseksi osana toiminnan vakiinnuttamista.

Arpajaislaki 23.11.2001/1047.

Avustustietokanta. 2010. [www.avustukset.fi](http://www.avustukset.fi)

Eronen A, Londén P, Perälähti A, Siltaniemi A, Särkelä R. 2010. Sosiaalibarometri 2010. Ajankohtainen arvio palveluista, palvelujärjestelmän muutoksesta ja kansalaisten hyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Euroopan sosiaalirahasto. 2010. [www.esr.fi](http://www.esr.fi)

Heikkinen E. 2005. Iäkkäiden ihmisten terveys ja toimintakyky. Duodecim Terveyskirjasto. Kustannus Oy Duodecim.  
[www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=suo00049&p\\_haku=I%E4kk%E4iden%20ihmisten%20terveys%20ja%20toimintakyky](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00049&p_haku=I%E4kk%E4iden%20ihmisten%20terveys%20ja%20toimintakyky)

Joensuun vapaaopisto. 2004. Pieni opas järjestöille ja yhdistyksille rahoituksesta ja tiedotuksesta. Irti Alamaisuudesta –kurssi. Joensuu.  
[www.vapaaopisto.fi/doc/opas\\_v1\\_0\\_kansi2.pdf](http://www.vapaaopisto.fi/doc/opas_v1_0_kansi2.pdf)

Julkunen R. 2008. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. 2009. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Työryhmän raportti 9.2.2009.

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. 2010.  
[www.kansanvalta.fi/Etusivu/Jarjestotjayhteisot/Neuvottelukunta](http://www.kansanvalta.fi/Etusivu/Jarjestotjayhteisot/Neuvottelukunta)

Kauppinen S, Niskanen T. 2005. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Stakes raportteja 288.

Kittilä R, Vasama J. 2004. Palvelujen tuottaminen kolmannella sektorilla. Teoksessa Mäntyranta T, Elonheimo O, Mattila J, Viitala J (toim.) Terveyspalveluiden suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 309-321.

Kittilä R. 2009. Kertomuksia kentältä – järjestöjen palautetta kuntoutusjärjestelmän toiminnasta tällä hetkellä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. Moniste.

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. 1995. Perustamiskirja. Helsinki. Moniste.

Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. 2005. Historiikki 1995-2005. Helsinki. Moniste.



Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. 2008. Strategia vuosille 2008-2010. Helsinki.  
[www.keynet.fi/Tuotteet/Materiaalit/Yhdistysmateriaalit/KEY%20Strategia%20120508.pdf](http://www.keynet.fi/Tuotteet/Materiaalit/Yhdistysmateriaalit/KEY%20Strategia%20120508.pdf)

Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. 2010. KeyNet – iäkkäiden kuntoutuksen verkopalvelu. [www.keynet.fi](http://www.keynet.fi)

Laki raha-automaattiavustuksista 23.11.2001/1056.

Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta (717/1990).

Laki vapaasta sivistystyöstä 21.8.1998/632

Lääninhallitukset. 2010. [www.laninhallitus.fi](http://www.laninhallitus.fi)

Maakuntien liitot. 2010. [www.reg.fi](http://www.reg.fi)

Malmi T, Peltola J, Toivanen J. 2002. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Määttä S, Ojala T. 2003. Tasapainoisen onnistumisen Haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.

OK-opintokeskus. 2010. [ok-opintokeskus.fi](http://ok-opintokeskus.fi) ja [www.okry.fi](http://www.okry.fi)

Patentti- ja rekisterihallitus. 2010. Säätioirekisteri.  
[www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html](http://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html)

Raha-automaattiyhdistys ry. 2010. [www.ray.fi](http://www.ray.fi)

Rahankeräyslaki 31.3.2006/255.

Rakennerahastot. 2010. [www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. 2009. Järjestöt hyvinvointia tukemassa. Hakala H (toim.). Helsinki: Aksidenssi Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Terveysten edistämisen määrärahat.  
[www.stm.fi/vireilla/rahoitus\\_ja\\_avustukset/terveyden\\_edistamisen\\_maararahat](http://www.stm.fi/vireilla/rahoitus_ja_avustukset/terveyden_edistamisen_maararahat)

Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto. 2001. Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. STM:n Oppaita 2001:4.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2010. [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Särkelä R, Vuorinen M, Peltosalmi J. 2005. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palveluiden ja tuen tuottamisessa. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Säätioasetus 1.12.1989/1045.

AVAIMIA IÄKKÄIDEN KUNTOUTUKSEEN.

Säätiölaki 5.4.1930/109.

Säätiöpalvelu. 2010. [www.saatiopalvelu.fi/fi/](http://www.saatiopalvelu.fi/fi/)

Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)

Tilastokeskus. 2010. Väestöennuste 2009-2060.

[www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_tie\\_001.fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001.fi.html)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. [www.mol.fi](http://www.mol.fi)

Vaisto H. 2009. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. Työryhmän raportti. Moniste.

Varainhankinta.net. 2010. [www.varainhankinta.net](http://www.varainhankinta.net)

Veikkaus Oy. 2010. [www.veikkaus.fi](http://www.veikkaus.fi)

Yhdistystieto. 2010. [www.yhdistystieto.fi](http://www.yhdistystieto.fi)

Yhdistystori-portaali.2010. [www.yhdistystori.fi](http://www.yhdistystori.fi)