

Kumppanuuden yhteiskuntapolitiikan vahvistaminen on välttämätöntä sote-, maakunta- ja kuntauudistuksessa

Maakunta-, sote- ja kuntauudistuksen valmistelussa ja käytännön toimeenpanossa ei oltu vuonna 2016 vielä siinä vaiheessa, että kumppanuuden yhteiskuntapolitiikasta ja toimenpiteistä sen vahvistamiseksi olisi ollut valmiutta keskustella kansallisella, maakunta- tai kuntatasolla. Aiheeseen on välttämätöntä palata uudistusten seuraavissa vaiheissa.

Julkisesta, yksityisestä ja kolmannelta sektorista puhutaan Suomessa ja käynnissä olevien reformien yhteydessä pääasiassa erillisinä, toistensa kanssa kilpailevina toimijoina. Tämän ohella tulisi paneutua niihin ongelmiin, joiden ratkaiseminen edellyttää nykyistä enemmän ja parempaa yhteistyötä yhteiskunnan eri sektoreiden ja toimijoiden välillä. Lisäksi on tärkeää, että reformeja toimeenpantaessa kirkastetaan sitä, millaisia arvoja ja millaista yhteiskunnallista ympäristöä nämä eri toimijat rakentavat.

Nämä kysymykset ovat tärkeitä kautta Suomen, mutta erityisen vakavia ne ovat maaseudulla, maaseutumaisissa maakunnissa ja kunnissa, missä väestön ikääntyminen ja väheneminen sekä pitkät etäisyydet lisäävät haasteita palvelujen ja elinvoiman turvaamiseksi.

Tällaisia yhteistyötä edellyttäviä, entistä kiperämpiä ongelmia on runsaasti. Ne liittyvät muun muassa palveluihin, hyvinvointiin, työllisyyteen, elinvoimaan, maahanmuuttajien kotouttamiseen sekä kansalaisten osallisuuteen.

Konkreettinen esimerkki on ikäihmisten kokema yksinäisyys. Ikäihmisten määrän lisääntyessä ja kotihoidon yleistyessä yksinäisyydestä aiheutuvat inhimilliset ja yhteiskunnalle koituvat kustannukset ovat entistä suuremmat. Miten yksinäisyyttä aiotaan aidosti vähentää? Maakuntien ja kuntien toimintatavoin ja resurssein ongelmaa ei yksin ratkaista, ei myöskään markkinaehtoisesti. Toimivien ratkaisujen löytäminen edellyttää monenlaista uudenlaista yhteistyötä julkisen sektorin, yritysten, järjestöjen, vapaaehtoisten, seurakuntien, kansalaisten, oppilaitosten ja median kesken.

Yhteisestä keskustelusta kansalaisyhteiskuntasitoumukseen?

Mitä kumppanuuden yhteiskuntapolitiikka tarkoittaa eri tahojen kannalta?

Tarve tällaisen laajan, yhteiskunnan eri sektorit ja toimijat tavoittavan keskustelun aloittamiseksi on suuri. **Yksi MANEn kumppanuustyön johtopäätöksistä on, että tällaisen keskustelun käynnistäminen on Suomessa vaikeaa, samoin kuin keskustelun käynnistäjän ja moderaattorin löytäminen.** Suurimpia syitä tähän on Suomessa edelleen vallalla olevat voimakkaat sektoreittaiset ja organisaatiolähtöiset ajattelu- ja toimintatavat, niin julkisen vallan, kansalaisjärjestöjen kuin yritystenkin taholla.

Maaseutupolitiikan neuvosto MANEn kumppanuustyö 2016

Kumppanuus oli erityisteema Maaseutupolitiikan neuvoston (MANE) työssä vuonna 2016.

Tähän paperiin on tiivistetty kumppanuustyön johtopäätökset sekä politiikkasuositukset.

MANEn kumppanuustyön tarkoitus oli konkretisoida, mitä kumppanuuksilla tarkoitetaan ja siten parantaa kumppanuusosaamista sekä paikallisella että kansallisella tasolla.

Kumppanuusteemaa tuotiin tutuksi viestinnällä ja yhteistyössä paikallisten, alueellisten ja kansallisten toimijoiden kanssa. Tärkeä tavoite oli lisäksi varmistaa kumppanuuden vahvistamiseksi Suomessa tehtävän työn jatkuminen.

Kumppanuustyö oli osa MANEn kansalaistoiminnan verkoston toimintaa. Työhön osoitettiin vuoden pituinen ylimääräinen hankerahoitus ajalle 1.2.2016-31.1.2017.

Kumppanuustyön vetäjänä toimi erityisasiantuntija, MMM *Ritva Pihlaja*.

Kumppanuus nostettiin erityisteemaksi Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (YTR) [kannanotossa](#) toukokuussa 2015.

Lisätietoja löytyy kumppanuustyön aikana kootusta [Kumppanuuden käsikirjastosta](#).

Tällaista keskustelua käynnistettäessä on tärkeää ratkaista se, mitä tahoja yhteiseen neuvottelupöytään kutsutaan.

[Ruotsissa](#) on onnistuttu vahvistamaan kumppanuuden toimintakulttuuria rajaamalla kumppanuuksien kehittämiseksi tehtävä työ julkisen vallan ja kansalaisjärjestökentän välille. Näkökulman rajaaminen voi olla eduksi myös Suomessa, jotta keskustelun fokus säilyy hallittavana. Vaikka yritysten rooli olisi myös tärkeä, kumppanuuden eri muotoihin sisältyvät jännitteet saattavat jarruttaa koko keskustelun aloittamista. On ratkaistava, **tulisiko laajempi keskustelu Suomessakin käynnistää ensin julkisen sektorin ja järjestökentän välillä, ja keskustelujen edetessä vasta myöhemmin liittää mukaan yritys kenttää ja yhteiskunnan muita toimijoita.** Tätä ratkaisua puoltaa vahvasti Suomessa vielä hyvin kehittymätön ymmärrys siitä, mitä sosiaalitalous (tai yhteisö-talous, engl. *social economy*, ruots. *sociala ekonomin*) tarkoittaa ja miksi sen edistäminen sekä käsitteellisesti että poliittisesti olisi erittäin tärkeää. Yhteistä keskustelua Suomessa suunniteltaessa on hyvä tutustua Ruotsin kokemuksiin.

Tätä ratkaisua puoltaa myös teemaan liittyvä [maaseutupoliittisen kokonaisuohjelman](#) (2014-2020, sivut 27-28) toimenpide, jonka tavoitteena on selvittää edellytykset ja suunnitella kansallisella tasolla toteutettava **kansalaisyhteiskuntasitoutus**. Toimenpiteellä tavoiteltavan sitoumuksen avulla rakennettaisiin suunta- viivat ja käytännöt julkishallinnon ja kansalaisyhteiskunnan suhteille.

Tulevaisuuden kunnat ja maakunnat

Julkinen sektori rakentuu jatkossa aiemman kahden asemesta kolmesta itsenäisestä tasosta. Yhteistyön ja kumppanuuksien pitäisi kehittyä paitsi näiden julkisten toimijoiden eli valtion, maakuntien ja kuntien välillä, myös niiden ja yhteiskunnan kaikkien muiden toimijoiden kesken. Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun edetessä päästään vuonna 2017 konkreettisemmin kiinni niihin keskeisimpiin kysymyksiin, joihin kumppanuuden näkökulmasta tulee tarttua.

Kumppanuus-teema on olennaisen tärkeä osa kuntien tulevaisuuden rooleja rakentavaa työtä. Kun sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen siirtyy maakuntien vastuulle, kuntien kumppani-, osallisuus- ja yhteisöroolin arvioidaan vahvistuvan. Yksi tärkeä kansallisen tason etappi on edessä juuri samaan aikaan, kun MANEn kumppanuustyö päättyy. **Helmikuussa 2017 ilmestyy tulevaisuuden kuntia pohtineen parlamentaarisen ryhmän väliraportti.** Se raamittanee selkeämmin kansallisen tason linjauksia ja jatko-toimenpiteitä, ja antaa siten pohjaa kunnissa ja kuntien kanssa käytävälle keskustelulle ja tehtävälle kehittämistyölle.

Yhteistyö ja kumppanuudet: sekä tarve että haasteet kasvavat

Kolme julkista tasoa ja yhteiskunnan kaikki muut toimijat



järjestöt
yritykset
oppilaitokset
seurakunnat
eri ikäiset asukkaat, kansalaiset
uusi kansalaistoiminta
jne

Järjestö- ja yritystoiminnan väliset jännitteet näkyivät myös lokakuussa 2016 järjestetyn **Kumppanuuspäivän** palautteissa. Kumppanuuspäivä järjestettiin nyt toista kertaa yhteistyössä Kuntaliiton ja Maaseutupoliitiikan neuvoston kesken.

Palaute oli pääsääntöisesti erittäin hyvää. Toisaalta päivän sisältö osoitti myös sen, miten vaikea teema kumppanuus on. Sama sisältö herättää kuulijoissa erilaisia, keskenään hyvinkin ristiriitaisia reaktioita. Muun muassa järjestölähtöisen palvelutuotannon ja yrittäjyyden väliset rajapinnat ovat yhä edelleen herkkä ja vahvoja tunteitakin herättävä, lähes tabu aihe. Nämä reaktiot heijastuivat valitettavalla tavalla Kumppanuuspäivän työskentelyyn. Kumppanuudesta puhuttaessa olisi otettava huomioon toimijoiden erilaiset lähtökohdat ja kunnioitettava toimijoiden erilaisuutta sekä erilaisia arvoja.

Kumppanuuspäivän kokemukset vahvistavat **Riitta Särkelän** Lapin yliopistossa syksyllä 2016 hyväksytyt väitöskirjan havaintoja yritys kenttän voimakkaista pyrkimyksistä vaikuttaa järjestölähtöisen toiminnan asemaan.

Kumppanuuspäivän aineistot löytyvät [täältä](#), ja referaatti aamupäivän puheenvuoroista [täältä](#).

Kaksi kuntien kannalta tärkeää muutosta edellyttäisi kuitenkin ripeitä toimenpiteitä. Ensinnäkin huhtikuussa 2017 valittavat uudet kuntapäättäjät on perehdytettävä kumppanuuksiin, yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen liittyviin kysymyksiin huomattavasti tähänastista paremmin. Toiseksi uuden kuntalain osallistumista ja vaikuttamista sekä kuntastrategiaa koskevat pykälät astuvat voimaan kesäkuussa 2017. Kumppanuus osallisuutta vahvistavana toimintakulttuurina nousee kunnissa esille myös tätä kautta. Kuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat tarvitsevat näissä molemmissa sekä koulutusta että asiantuntevaa muutostukea.

Julkisen vallan sekä kansalais- ja järjestötoiminnan herkkä suhde

Laajamittaisempana käytännön toiminnan muutosprosessina kumppanuustyötä voidaan käynnistää vasta siinä vaiheessa, kun tulevat maakunnat ja uudistuvat kunnat pääsevät vauhtiin käytännön toiminnan rakentamisessa. Kumppanuudessa toimittaessa tärkeimpiä lähtökohtia ovat yhdenvertaisuus, luottamus, avoin vuorovaikutus sekä toisen osapuolen lähtökohtien tunteminen ja niiden kunnioittaminen. Julkinen valta – valtio ja kunnat – eivät myöskään voi eivätkä saa määritellä kansalaisyhteiskunnalle rooleja ja tehtäviä, jotka esimerkiksi kansalais- ja järjestötoimijoiden tulisi ottaa vastaan. Kansalais- ja järjestötoiminta perustuu aina ihmisten omaan haluun osallistua ja vaikuttaa. Kansalais- ja järjestötoiminnan eetos lähtee aina alhaalta ylöspäin, eikä julkinen valta voi koskaan yksipuolisesti määritellä kumppanuudenkaan agenda. Siksi kumppanuus on yhteiskunnallisena ja poliittisena teemanamme vaikea ja erittäin herkkä.

Erityisen tarkasti tämä on otettava huomioon kansallisen tason työssä, jottei Suomessa tehtäisi kumppanuudesta puhuttaessa samoja virheitä kuin Ison-Britannian Big Society -politiikassa. Kansalaisyhteiskuntaa, paikallisyhteisöjä, naapurustoja, järjestöjä ja kansalaisia pyrittiin siellä valjastamaan työhön hyvinvoinnin ja palvelujen turvaamiseksi tilanteessa, jossa julkinen talous oli pahassa ahdingossa. Ylhäältä saneltuna politiikkana, jossa ei otettu riittävän hyvin huomioon kumppanuuden tärkeitä periaatteita, uudistus toimi kuitenkin jopa alkuperäisiä hyviä tavoitteitaan vastaan. Uudistuksen tavoitteena oli toki vahvistaa kansalaisyhteiskuntaa, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, tarjota ihmisille uudenlaisia osallistumisen ja vaikuttamisen väyliä sekä luoda uudenlaisia hyvinvoinnin ja palvelujen tuottamisen tapoja, mutta uudistus ajautui väärille raiteille, kun vastuuta ja tehtäviä siirrettiin kansalais- ja järjestötoiminnan harteille ilman tasavertaista keskustelua ja ennen kaikkea riittävää resursointia. Jos kolmannen sektorin tai kansalaisyhteiskunnan toimijoiden halutaan kantavan vastuuta palvelujen tuotannosta, ammattitaitoa edellyttävästä pitkäjänteisestä toiminnasta, tarvitsevat myös ne tähän työhön resurssseja.

Näistä kolmatta sektoria ja myös kumppanuutta koskevista keskustelun sokeista pisteistä on yritetty maaseutupolitiikan piirissä herättää keskustelua ([Kolmas sektori maaseutukunnissa](#) -tutkimus, Pihlaja 2010). Julkisen talouden tiukentuessa ja kumppanuus-puheen yleistyessä näistä vakavista Ison-Britannian opeista on tärkeä muistuttaa.

Julkinen valta ja järjestötoiminnan moninaisuus

Erilaisiin kumppanuuksiin liittyy monia kriittisiä kysymyksiä, jotka edellyttäisivät maakunta-, sote- ja kuntauudistuksen yhteydessä huolellista uudelleentarkastelua. Kumppanuus-teema edellyttäisi siten **nykyistä parempaa tiedollista pohjaa eli käytäntöä ja päätöksentekijöitä palvelevaa tutkimustyötä.**

Yksi kriittisistä kysymyksistä on se, **miten tulevien maakuntien, kuntien sekä erityyppisten järjestöjen** (kts. kuva) **suhteet rakentuvat uudistusten jälkeen.** Sosiaali- ja terveystalouden järjestämisen siirtymässä maakunnille palveluja tuottavien järjestöjen julkinen kumppani on jatkossa kunnan asemesta maakunta. Perinteisempien, vapaaehtoisuuteen ja yhteisöllisyyteen perustuvien järjestöjen yhteistyö ja kumppanuus kuntien kanssa hakee sekin uusia muotoja, kun kuntien roolit ja tehtävät – koko kunta-instituutio – muuttuu merkittävästi.

Näiden järjestökentän ääripäiden välille sijoittuu paljon sellaista hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämisen kannalta keskeistä kansalais- ja järjestötoimintaa, jonka julkinen kumppani ei olekaan itsestään selvä. Onko kumppanina maakunta vai kunta? Entä miten huolehditaan näiden järjestöjen taloudellisista toimintaedellytyksistä ja siitä, etteivät nämä järjestöt jää huomiotta, kun maakuntien ja kuntien välisiä yhdyspintoja hahmotetaan ja niihin liittyvistä rakenteista ja toimintaperiaatteista käytännössä sovitaan? Nämä kysymykset herättävät tällä hetkellä paljon huolta järjestökentällä, ja ne on otettava vakavasti sote-, maakunta- ja kuntauudistuksia toimeenpantaessa.



Kumppanuustyön jatko

Tavoite MANEn käynnistämän kumppanuustyön jatkamiseksi erillisenä omana hankkeenaan alkoi syksyn 2016 neuvottelujen ja toiminnan perusteella vaikuttaa epärealistiselta ja osin myös epätarkoituksenmukaiselta.

Vaikka ajankohta kumppanuustyölle ja kumppanuuden konkretisoinnille olikin toisaalta juuri nyt mitä otollisin, ollaan maakunta-, sote- ja kuntauudistuksen valmistelussa vielä kovin varhaisessa vaiheessa. Tässä vaiheessa uudistusten valmistelua on toki tärkeää puhua kumppanuudesta ja avata sitä, mitä kumppanuus käytännössä tarkoittaa. Juuri tällaista ”PR-työtä” MANEn kumppanuustyössä pyrittiin tekemäänkin, ja tarve tällaiselle ymmärrystä lisäävälle ja asenteita vähitellen muuttavalle viestinnälle ja koulutukselle on edelleen suuri. Tämänkaltaista työtä pitäisi tehdä niin kansallisella tasolla ministeriöissä ja Kuntaliitossa kuin kentällä maakuntien, kuntien sekä järjestöjen keskuudessa.

Kuntaliiton rooli kumppanuuden toimintakulttuurin vahvistajana on merkittävä. MANEn kumppanuustyön aikana käytiin Kuntaliiton asiantuntijoiden kanssa kymmeniä neuvotteluja ja käytettiin runsaasti aikaa sen hahmottamiseen, mitä kumppanuus tarkoittaa käsitteenä ja yhteiskunnallisena toimintatapana, ja mikä kumppanuus tarkoittaa tulevaisuuden kuntien kannalta. Keväällä 2016 käytiin keskustelua siitä, miten kumppanuuden hyötyjä voitaisiin osoittaa kunnille. Hahmoteltiin ajatusta ”kumppanuuspuntarista”. Helppokäyttöiseen puntariin olisi poimittu 1) valmiista tilastoaineistoista lukumääräisiä tietoja mm. väestön hyvinvoinnista ja osallistumisesta järjestötoimintaan ja 2) indikaattoreita osoittamaan kumppanuuden sosiaalisia ja inhimillisiä ulottuvuuksia sekä muutoksia toimintakulttuurissa. Puntarin edelleen kehittäminen todettiin paitsi käytettävissä olevien resurssien kannalta liian vaativaksi tehtäväksi, myös vaikeaksi; sekä määrällisistä tilastoaineistoista että laadullisista indikaattoreista on vaikea löytää mittareita osoittamaan kumppanuuden todellista sisältöä ja luonnetta. Näillä kevyillä käydyillä keskusteluilla oli kuitenkin suuri merkitys teeman hahmottamisessa.

Tärkeää on, että kumppanuus-teema nivoutuu Suomessa jatkossa eri tahoilla tehtävään kehittämis- ja politiikkatyöhön sekä viestintään, osana eri toimijoiden omaa toimintaa. **MANEn kumppanuustyön johtopäätöksinä ja politiikkasuosituksina korostetaan seuraavaa:**

1. **Kuntaliitto** panostaa jatkossa kuntien osallisuus-, yhteisö- ja kumppaniroolin edistämiseen, tässä työssä tarvittavan tietopohjan sekä viestinnän ja verkostomaisen työn vahvistamiseen. Kumppanuuden sisältöjä ja esimerkkejä tulee tuoda esille ainakin Kunnat 2021-ohjelmassa sekä kuntademokratiaverkoston ja PED-kehittämistyön osana. Kuten ARTTU2-tutkimuksen reaaliaikaisessa arvioinnissa on tullut esille, edellä mainitut tulevaisuuden kunnan uudet roolit hahmottuvat käytännön kuntakentällä tällä hetkellä kaikkein huonoimmin. Siksi myös Kuntaliitolta tarvitaan nykyistä määrätietoisempaa ja pitkäjänteisempää sisältötyötä näiden teemojen parissa.

Jatkotyössä voidaan hyödyntää maaliskuussa 2017 ilmestyvän **Tulevaisuuden kunta** -teoksen artikkelia ”Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana” (*Maria Kaisa Aula, Päivi Laajala ja Ritva Pihlaja*).

2. **Kumppanuuspäivä** järjestetään myös syksyllä 2017. Kuntaliitto ilmoitti syksyn 2016 Kumppanuuspäivän jälkeen halukkuudestaan jatkaa päivän järjestämistä myös jatkossa.
3. **Kumppanuuden käsikirjastoon** koottu aineisto on myös jatkossa teemasta kiinnostuneiden käytettävissä. Kuntaliiton verkkosivu-uudistus on parhaillaan suunnitteilla eikä käsikirjaston siirtäminen kunnat.net-sivuille ole tässä vaiheessa siksi järkevää. Paras ratkaisu olisi säilyttää käsikirjasto nykyisessä osoitteessa www.maaseutupolitiikka.fi/kumppanuus. Sivusto päivitetään kumppanuustyön päättyessä siten, että ne ovat käyttökelpoiset, vaikkei sivujen päivitystä enää jatkettaisi. Yksi vaihtoehto on siirtää sivuston ylläpitäminen jatkossa MANEn uuden *hyvinvointi ja kansalaistoiminta* -verkoston tehtäväksi.
4. **Kansalaistoiminnan verkostossa jo aiemmin tuotettua, MANEn kumppanuustyössä konkretisoitua sekä Kumppanuuden käsikirjastoon koottua tietoa siitä, mitä kumppanuus käytännössä tarkoittaa, tulee hyödyntää, jotta kumppanuuden yhteiskuntapolitiikka ymmärrettäisiin oikein** ja esimerkiksi Iso-Britanniassa tehdyt poliittiset ja hallinnon virheet vältettäisiin Suomessa. Suomi, ja erityisesti maaseutukunnat paikallisina yhteisöinä ovat kumppanuuden yhteiskuntapolitiikkaa oikein rakennettaessa erinomaisen hyvän toimintaympäristö: kuntaperusteisuus, monipuolinen ja laaja järjestökenttä sekä varsin pienet erot väestön sosioekonomisessa asemassa luovat hyvän alustan vahvistaa kumppanuuksia. Mutta samanaikaisesti on otettava huomioon kansalais- ja järjestötoiminnan reunaehdot; aktiivisten toimijoiden ikääntyminen ja väheneminen, palvelujen tuottamisesta kiinnostuneiden tai siihen kykenevien järjestöjen vähäisyys sekä resurssien niukkuus.
5. **Kumppanuus vuonna 2017 jaettavan Demokratiapalkinnon ja -tunnustuksen teemana** on erinomainen mahdollisuus levittää tietoa siitä, mitä kumppanuus tarkoittaa ja millaisia esimerkkejä kumppanuudesta eri puolilta Suomea löytyy. On tärkeää, että ministeriöt ja Kuntaliitto hyödyntävät tämän mahdollisuuden täysimittaisesti myös **viestinnällisesti**. Tarkempaa tietoa Demokratiapalkinnosta löytyy [oikeusministeriön sivuilta](#).
6. **Jatkokeskusteluissa erotetaan se, mitä kumppanuuden yhteiskuntapolitiikan edistämiseksi tulee tehdä**
 - o kansallisella tasolla,
 - o maakuntatasolla,
 - o kuntatasolla ja
 - o kansalais- ja järjestötoimijoiden keskuudessa sekä
 - o näiden eri tasojen välillä.

Työtä kumppanuuden yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin edistämiseksi tarvitaan näillä kaikilla tasoilla. Työn luonteen ja sisältöjen erot on tunnistettava nykyistä paremmin.

7. Myös asiantuntemusta ja osaamista muutostyön tueksi tarvitaan lisää. Osallisuuden ja kumppanuuteen perustuvien toimintatapojen omaksuminen on yhteiskunnan kaikilla tasoilla ja tahoilla suuri oppimishaaste. Tämä **koulutustyö** on suunniteltava ja resursoitava hyvin. Koulutuksen järjestäminen edellyttää lisäksi monen eri tahon ripeää aktivoitumista ja asiantuntemusta.
- Yksi tärkeä kokonaisuus tässä on selvitysmiesten ehdotus **aluehallinnon uudistuksen muutosjohtamisvalmennukseksi**, joka on kaavailtu ensimmäisessä vaiheessa noin sadalle uudistuksen avainhenkilölle, toisessa vaiheessa noin 400 maakuntahallinnon johdon edustajalle ja palveluntuottajalle ja kolmannessa vaiheessa noin 2 000 maakuntien keskijohdon edustajalle, esimiehelle ja palveluntuottajalle. Selvitysmiehet *Jorma Niemelä, Jukka Saksi ja Petri Virtanen* jättivät valmennuskokonaisuutta koskevan ehdotuksensa 28.10.2016. He nostavat yhdeksi muutosjohtamiseen liittyväksi valmennustarpeeksi kumppanuuksien ja verkostojen johtamisen sekä ekosysteemijattelun. Selvitysmiesten ehdottama valmennus koostuisi neljästä modulista, joista yksi on ”monimuotoisten palveluekosysteemien hallinta ja johtaminen”. Sen osana he ehdottavat käytäväksi läpi kansalaisyhteiskunnan voimavaroja puoluetoiminnasta aina pienimuotoisimpaan vapaaehtoistyöhön osana osallisuuden ja demokratian vahvistamista. Lisäksi modulissa käitäisiin läpi asukkaiden osallisuuteen liittyviä peruskysymyksiä. Muutosjohtamisvalmennuksen koordinoijaksi valittiin loppuvuonna 2016 valtion omistama HAUS kehittämiskeskus Oy, ja muutosjohtamisvalmennuksen projektijohtajaa haetaan tammikuussa 2017. On tärkeää, että osallisuus- ja kumppanuusteemoja tuodaan valmennuksen tarkempaa sisältöä suunniteltaessa nyt esille ja valmentajiksi löydetään parhaat kansalliset asiantuntijat.
 - Kun ensimmäiset **maakuntavaltuutetut** valitaan vuonna 2018, on tärkeää valmentaa myös heitä ymmärtämään näitä teemoja.
 - Myös **kuntien viranhaltijoille ja luottamushenkilöille** tarvitaan näissä kumppanuuteen ja osallisuuteen liittyvissä teemoissa koulutusta. On tärkeää, että heille on tarjolla myös asiantuntevaa verovaroin kustannettua koulutusta FCG:n markkinahintaisen koulutuksen ohella.
 - Laajan, moninaisen ja moniportaisen **järjestökentän toimijoiden kouluttaminen** ymmärtämään yhteiskunnan isoja muutoksia sekä osallisuuden ja kumppanuuden kysymyksiä on myös valtava koulutuksellinen haaste. Ei riitä, että järjestötoimijoiden osaminen paranee vain valtakunnallisten järjestöjen johdon ja työntekijöiden kohdalla, vaan koulutuksen tulee tavoittaa myös järjestöjen alue- ja paikallisen tason toimijat.
8. Rinnakkain koulutuksen suunnittelun kanssa tulisi kansallisella tasolla panostaa myös uudistuksen kansantajuiseen ja monikanavaiseen **viestintään**. Vaikka ministeriöt panostavatkin avoimeen ja aiempaa visuaalisempaan ja yksinkertaisempaan viestintään, sote-, maakunta- ja kuntauudistuksesta tarvitaan välttämättä helpommin kaikkien ymmärrettävissä olevaa perusviestintää. Tällä hetkellä jopa asiantuntijoiden on usein vaikea hallita asioiden sisältöä ja sitä, mitä uudistukset käytännössä tarkoittavat. Avoin, yhteinen tieto on yksi tärkeimmistä kumppanuuden tunnuspiirteistä.
9. Kumppanuuksien yhteiskuntapolitiikan vahvistaminen edellyttää myös **järjestöjen keskinäisen yhteistyön kehittämistä** niin kansallisella, maakunnallisella kuin paikallisella tasolla kunnissa. Tarvitaan lisää järjestöjen yhteistyöjärjestöjä ja neuvottelukuntia tms sekä maakunnallisia ja kunnallisia järjestöstrategioita yms.
10. Uudelle kaudelle alkuvuonna 2017 asetettava **Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE** ottaa asialistalleen kansalaisyhteiskuntasitoumuksen sekä tutustuu Ruotsissa tehtyyn kumppanuustyöhön.