

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Pirkkalainen, Päivi

Title: Maahanmuuttajajärjestöt kolmannen sektorin muutoksessa

Year: 2015

Version:

Please cite the original version:

Pirkkalainen, P. (2015). Maahanmuuttajajärjestöt kolmannen sektorin muutoksessa. Kansalaisyhteiskunta, 6(1), 51-73.
<http://plus.yudu.com/item/details/3698771/Kansalaisyhteiskunta-1-2015>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

TEEMA-ARTIKKELIT

MAAHANMUUTTAJAJÄRJESTÖT KOLMAN- NEN SEKTORIN MUUTOKSESSA

Vertaistuesta ja vapaaehtoisuudesta viranomaisyhteistyöhön

Päivi Pirkkalainen*

Johdanto

Suomalainen kansalaisyhteiskunta ja kolmas sektori on useissa tutkimuksissa määritelty pohjoismaisen mallin mukaisesti. Tämän mallin tyyppiominaisuuksia ovat valtion ja kansalaisyhteiskunnan läheinen suhde, julkisen sektorin suuri vastuu palvelujen tuotannossa sekä yhdistysten tärkeä rooli intressien välittämisessä ja edustuksellisuudessa. Kolmannen sektorin järjestöjen rooli työllistäjänä on ollut suhteellisen pieni ja yhdistystoiminta on perinteisesti nojautunut vapaaehtoisuuteen. (Salamon & Anheir 1999; Saukkonen 2013; Alapuro & Stenius 2010). Tämä malli on kuitenkin murroksessa. Yhteiskunnan yleiset muutossuunnat, kuten osallistumiseen sitoutumisen vähenemisenä näkyvä yksilöllistyminen, lisääntynyt sosio-kulttuurinen monimuotoistuminen, ja uusliberalismi ovat muovanneet suomalaista kansalaisyhteiskuntaa. Yhdistysten rooli on entistä enemmän siirtynyt edustuksellisuudesta ei-poliittiseen osallistumiseen esimerkiksi kulttuurin, urheilun- ja vapaa-ajan saralla. Yhdistysten ja järjestöjen kohdalla on alettu puhua työllistämisestä, palvelutuotannosta ja kolmannen sektorin organisaatioiden muutoksista, joiden taustalla usein on kuntatalouden tiukkeneminen ja yleiset palvelurakenteiden muutokset. (Alapuro 2010, 315–316; Ruuskanen et al. 2013, 23; Sivesind & Selle 2010, 96–99; ks.

* Päivi Pirkkalainen, YTT, on tutkijatohtori Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksella. Hänen tutkimuksensa käsittelee maahanmuuttajien osallistumista ja osallisuutta yhteiskunnassa. paivi.pirkkalainen@jyu.fi.

myös Helander & Pikkala 1999.) Kolmannen sektorin muutoksia, ja ennen kaikkea sektorin rajojen ”sulautumista” yksityiseen ja/tai julkiseen sektoriin on kuvattu termillä hybridisaatio.

Kolmannen sektorin muutoksia Suomessa analysoivat tutkimukset ja selvitykset liittyvät usein esimerkiksi kulttuuripolitiikkaan ja -palveluihin (ks. esim. Ruusuvirta 2013; Saukkonen 2013), sosiaali- ja terveystyöjärjestöihin (ks. esim. Eronen et al. 2013) sekä palkkatyöhön kolmannella sektorilla (ks. esim. Ruuskanen et al. 2013). Tähän mennessä yksikään tutkimus ei ole vielä analysoinut mitä kolmannen sektorin ja sen toimintaympäristön muutokset tarkoittavat maahanmuuttajajärjestöjen kohdalla, tai mitä ne merkitsevät maahanmuuttajille.

1990-luvun alusta alkaen lisääntynyt maahanmuutto Suomeen on näkynyt kansalaisyhteiskunnan monikulttuuristumisena. Kantasuomalaisen monikulttuurisuusjärjestöjen lisäksi Suomessa monet maahanmuuttajaryhmät ovat aktiivisesti perustaneet erilaisia yhdistyksiä (ks. esim. Pyykkönen 2007; Saksela-Bergholm 2009). Maahanmuuttajien omat yhdistykset tekevät myös viranomaisyhteistyötä monilla eri sektoreilla kotoutumistyöstä nuorisotoimintaan ja työllisyyden edistämiseen. Viime vuosina kotoutumislaki ja valtion kotouttamisohjelma ovat korostaneet kolmannen sektorin merkitystä palvelutuottajana. Erityisesti niissä nousevat esiin maahanmuuttajien omat yhdistykset laadukkaiden kotoutumispalveluiden tuottajina, sekä yhdistystoiminnan tärkeä asema maahanmuuttajien yhteiskuntaan osallistumisessa.

Erityisesti nykyisessä tilanteessa, jossa Suomeen on saapunut ennätysmäärä turvapaikanhakijoita konfliktialueilta, erityisesti Irakista, Somaliasta ja Afganistanista¹, järjestöt ovat nyt ja tulevaisuudessa merkittäviä toimijoita. Jo nyt kolmas sektori, erityisesti kantasuomalaiset järjestöt ja yhteiskunnalliset yritykset, ovat ydintoimijoita vastaanottokeskusten pyörittämisessä. Uusien pakolaisten kotouttaminen ja kielikoulutus tulevat venyttämään valtion resurssien rajoja, ja Suomessa pidempään asuneiden maahanmuuttajien perustamien järjestöjen merkitys tulee mahdollisesti näissä toiminnoissa korostumaan.

Järjestöt ja erilaiset hybridiorganisaatiot ovat maahanmuuttajien työllistämiseksi merkittävä mahdollisuus; ne voivat tarjota erityisesti ensimmäisen askeleen kohti työmarkkinoita. Nykykeskusteluissa korostunut vihapuhe ja rasistiset hyökkäykset turvapaikanhakijoita ja vastaanottokeskuksia kohtaan ovat luoneet hyvin vaikean epäluottamuksen ilmapiirin. Tässä tilanteessa maahanmuuttajataustaisten ihmisten perustamat yhdistykset voisivat parhaimmillaan luoda siltoja ja lisätä luottamusta kantaväestön ja turvapaikanhakijoiden välille.

Tässä artikkelissa esitellään pakolaistaustaisten ihmisten toimijuutta kolmannella sektorilla kytkemällä se kolmannen sektorin hybridisaation ja sosi-

aalisen yrittäjyyden² keskusteluihin. Artikkelin alussa käydään läpi hybridiorganisaation, hybridisaation ja sosiaalisen yrittäjyyden käsitteitä ja esitellään maahanmuuttajajärjestöihin vaikuttavia lakeja, ohjelmia ja rahoitusmuotoja, jotka muodostavat kontekstin järjestöjen toiminnalle. Tämän jälkeen esitellään aineisto ja metodit, ja sitten analysoidaan yhden tapausjärjestön, R3 Maahanmuuttajanuorten tuki ry:n kehityskaarta. Artikkelissa kysytään, miten maahanmuuttajatapausjärjestön ja viranomaisten yhteistyön dynamiikka kehittyi ja mitkä tekijät vaikuttivat järjestön hybridisaatioprosessiin. Analyysissä keskitytään selvittämään hybridisaation ilmiötä organisaation mikrotasolla erityisesti yhdistyksen johtajan ja viranomaispartnereiden näkökulmasta sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen kautta, ja kysytään, missä määrin yhdistyksen oma alkuperäinen missio on säilynyt kehityskaaren aikana lisääntyneessä viranomaisyhteistyössä. Lopuksi yhteenvedossa pohditaan tapausjärjestöä koskevien tutkimustulosten perusteella sitä, millainen merkitys ja asema maahanmuuttajien perustamalla järjestöillä voi tulevaisuudessa olla hybridisaatiokehityksen luonnehtimalla suomalaisella kolmannella sektorilla.

Käsitteet ja konteksti

Hybridisaatio, hybridiorganisaatio ja sosiaalinen yrittäjyys

Hybridisaation käsite liittyy keskusteluun kolmannen sektorin roolista ja sen ja julkisen sekä sen ja yksityisen sektorin välillä tapahtuvista muutoksista. Hybridisaatiokeskusteluun liittyy myös kolmanteen sektoriin kohdistuvat uudenlaiset odotukset. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty pessimistisiä tulevaisuudenkuvia siitä, miten kolmannen sektorin palvelutuottamispaineet johtavat kansalaisyhteiskunnan ”sielun menettämiseen”, ja erityisesti niiden demokraattisen toiminnan ja intressien ilmaisun heikkenemiseen (Haug & Kitson 2007, Billisin 2010, 10 mukaan). Toisaalta tutkimuksissa on esitetty optimistisempiäkin näkemyksiä, jotka väittävät kolmannen sektorin säilyttävän perusarvonsa ja ”sielunsa”, vaikka niillä olisikin sopimuksia julkisen vallan kanssa ja rahoitusta yksityisistä lähteistä (Bubb 2007, Billisin 2010, 11 mukaan).

Hybridiorganisaation käsite on rantautunut kolmannen sektorin tutkimukseen viime vuosina. Alun perin hybridiorganisaation käsitettä käytettiin organisaatioteorioissa 1980-luvulla, jolloin hybridiyttä määriteltiin organisaatioiden ominaisuuksien (properties) kautta. Hybridiorganisaatioista puhuttaessa keskityttiin organisaatioihin, jotka olivat osin julkisia, osin yksityisiä (ks. esim. Emmert & Crow 1987; Perry & Rainey 1988). Sittemmin hybridiorganisaation

käsitettä on usein käytetty ikään kuin leimana (label) selittämättä tai analysoimatta tarkemmin sitä, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan (Honigh & Karsten 2007, 137). Siksi onkin tärkeää määritellä tarkasti, mitä hybridisaatiolla ja hybridioorganisaatiolla kussakin yhteydessä tarkoitetaan.

Tutkimuksessa voidaan erottaa kolme laajaa näkökulmaa hybridisaatioon ja hybridioorganisaatioihin (Billis 2010; Rhodes & Donnelly-Cox 2014). Ensimmäinen on näkökulma, joka tarkastelee hybridioorganisaatioita eri sektoreiden välille sijoittuvan aseman kautta (Billis 2010, 56; ks. esim. Demone & Gibelman 1989). Toinen näkökulma lähtee liikkeelle kolmen eri sektorin lähtökohtaisesta eroavuudesta ja erilaisuudesta esittäen, että taloudella, julkisella sektorilla ja kolmannella sektorilla on erilaiset toiminnan logiikat (ks. esim. Billis 2010, 56–57), jotka ovat kuitenkin dynaamisessa suhteessa toisiinsa. Tällöin hybridisyys organisaatioissa tarkoittaa, että toiminnassa on elementtejä myös muilta kuin siltä pääsektorilta, jonne organisaatio määritelmällisesti kuuluu, mutta kukin organisaatio on kuitenkin juurtunut pääsektoriinsa. Kolmannen sektorin organisaatioista tulee hybridejä paljolti julkisen sektorin ja/tai talouden sektorin muutoksista johtuen – hybridiyttä tulisi siis tarkastella eri sektoreiden muutoksien vaikutuksesta toisiin sektoreihin (Rhodes & Donnelly-Cox 2014, 1635). Kolmannen näkökulman mukaan hybridisaatio on korvannut kokonaan sektoriajattelun, ja hyvinvoinnin tuottamisen systeemit nähdään lähtökohtaisesti hybrideinä (Billis 2010, 56). Tämän näkemyksen mukaan kolmannen sektorin erityislaatu syntyy juuri eri sektoreiden ominaisuuksien sekoittumisesta ja erilaisten intressien ja vaatimusten yhteensovittamisesta (ibid.). Kolmas sektori korvautuu näin ollen kolmannen tilan (third space) käsitteellä, jota pitää koossa huolenpito muista ihmisistä (care) ja vapaaehtoisuuden eetos (Van Til 2000; Brandsen et al. 2005). Hybridisaation pääsyynä tämänkin näkemyksen mukaan ovat muutokset valtiotasolla: julkisten palvelujen yksityistämässä, hajauttamisessa (decentralisation) ja julkisten palveluiden markkinoiden vapauttamisessa (Brandsen & Karre 2008, 2).

Kirjallisuudessa, joka ei lähesty hybridisaatiota sektoriajattelun kautta, on analysoitu hybridioorganisaatioita myös sosiaalisen yrityksen (social enterprise) ja sosiaalisen yrittäjyyden (social entrepreneurship) käsitteiden kautta. Tämän näkemyksen mukaan hybridioorganisaatio on sellainen tila/kokonaisuus (entity) jossa sosiaaliset yrittäjät toteuttavat visioitaan (Kelley 2009, 340). Usein nämä keskustelut liittyvät sosiaalitalouden käsitteeseen (social economy). Sosiaalisen yrittäjyyden ja hybridisaation keskustelut lähtevät liikkeelle pragmaattisesta johtajakeskeisestä ajatuksesta, eli siitä, miten organisaatio voi parhaalla tavalla saavuttaa halutun tavoitteensa. Sektorilogiikka hämärtyy tilanteissa, jossa sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen syntyy uusia talouden logiikkaan

ja rakenteisiin nojaavia organisaatioita (Dees & Anderson 2003, 6). Tämä näkökulma ei useinkaan ota huomioon julkisen sektorin roolia hybridisaatioprosesseissa (Rhodes & Donnelly-Cox 2014, 1636).

Sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen täsmällinen määrittely on vaikeaa, koska se on luonteeltaan dynaamista ja muuttuvaa. Lisäksi toiminnan kontekstit ja organisaatiomuodot ovat kirjavia. Sosiaalista yritystä ja sosiaalista yrittäjyyttä käytetään usein synonyymeina, mutta sosiaalinen yrittäjyys on käsitteenä laajempi ja voi toteutua erilaisissa organisaatiomuodoissa ja erilaisten rahoituskanavien kautta. Sosiaalisten yrittäjien toiminta lähtee liikkeelle sosiaalisen muutoksen tarpeesta, ja toiminta ei noudata välttämättä institutionaalisia ja organisatorisia rajoja. Sosiaalinen yrittäjä ei useinkaan tee kompromisseja sosiaaliseen missioonsa liittyen, mutta etsii kumppaneita ja resursseja sieltä, mistä ne helpoimmin tai luontevimmin löytyvät. (Nicholls 2006, 10-12). Sosiaalisen missionsa kautta sosiaaliset yrittäjät ovat yrittäjyytensä lisäksi ”aktivisteja, advokaatteja ja laajemman muutoksen katalyyttejä” (ibid., 22).

Tässä artikkelissa yhdistetään erilaisia näkökulmia hybridisaatioon ja tutkitaan organisaation hybridisaatiota prosessina eikä varsinaisena lopputuloksena (Rhodes & Donnelly-Cox 2014, 1646). Empiirisessä analyysissä otetaan huomioon sekä Suomen julkisen sektorin konteksti, joka luo raamit tapausjärjestön toiminnalle, että järjestön johtajan toimijuus – sosiaalinen yrittäjyys – tässä kontekstissa.

Kolmannen sektorin hybridisaatio ja maahanmuuttajajärjestöt

Kolmannen sektorin hybridisaatio, joka juontaa Suomen tapauksessa juurensa valtion ja kuntien talouden tiukkenemisestä ja palvelurakenteiden muutoksesta, näkyy myös maahanmuuttajia koskevissa laeissa, ohjelmissa ja rahoitusmuodoissa. Toisaalta maahanmuuttajajärjestöjen toimintaa raamittavat yleiset, kaikkea suomalaista järjestötoimintaa koskevat lait ja rahoituskanavat.

Maahanmuuttajayhdistysten, erityisesti etnisten yhdistysten rooli on perinteisesti nähty oman kulttuurin ylläpitämisenä ja vertaistuen tarjoamisena. Suomessa on esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriöllä kulttuuriyhdistyksille rahoituskanava, jonka resurssit tosin ovat hyvin rajalliset (Saukkonen & Pyykkönen 2008, 60). Suomeen muuttaneiden ihmisten yhdistystoiminta on kuitenkin paljon monimuotoisempaa kuin pelkästään oman kulttuurin ylläpito. Maahanmuuttajat ovat aktiivisia esimerkiksi monikulttuurisissa ja monietnisisissä yhdistyksissä, urheilujärjestöissä, kehitysyhteistyöjärjestöissä ja nais- ja nuorisjärjestöissä (Pyykkönen 2007; Pirkkalainen 2013).

Ensimmäisessä asetetussa laissa kotoutumisen edistämisestä (laki tuli voimaan 1999, 493/1999) korostettiin maahanmuuttajien omien verkostojen tärkeyttä kotoutumisprosessissa. Uudistetun, 1.9.2011 voimaan tulleen kotoutumislain (L 1386/2010) tavoitteeksi määriteltiin kotoutumisen ja maahanmuuttajien osallisuuden tukeminen ja edistäminen, ja maahanmuuttajayhdistyksille asetettiin tavoitteita ja rooleja viranomaisten näkökulmasta. Monialainen järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö ja hyvien etnisten suhteiden edistäminen määriteltiin laissa tärkeäksi. Lain mukaan (L1386/2010): ”paikalliset maahanmuuttaja-, kansalais-, työntekijä- ja työnantajajärjestöt sekä uskonnolliset yhteisöt voivat tarvittavassa laajuudessa osallistua kotouttamisohjelman laadintaan, toteutukseen ja sen toimeenpanon seurantaan.”

Valtion kotouttamisohjelmassa (Työ ja Elinkeinoministeriö 2012) kansalaisjärjestöt, mukaan lukien maahanmuuttajien omat yhdistykset, nähdään tärkeiksi maahanmuuttajien osallisuuden edistämisessä. Maahanmuuttajien omien yhdistysten roolin vahvistaminen kotouttamistyössä on Suomen kotouttamispolitiikan yksi painopiste. Ne nähdään kumppanina kotouttamisohjelmien toteuttamisessa yhteistyössä kuntien ja työ- ja elinkeinotoimistojen kanssa (joilla on päävastuu kotouttamistoimenpiteistä), sekä palvelujen täydentäjänä (ibid., 20).

Uusi kotoutumislaki ja Valtion kotouttamisohjelma avaavat maahanmuuttajajärjestöille mahdollisuuksia päästä osaksi kuntien palvelutuotantoa. Toistaiseksi tämän tyyppinen yhteistyö kuntien ja maahanmuuttajajärjestöjen välillä kilpailutusten kautta on ollut kuitenkin vähäistä, ja se on rajoittunut joissakin kunnissa toteutettaviin omakieliseen neuvontaan, kuntouttavaan työtoimintaan, asumisen tukipalveluihin ja turvakotitoimintaan (Ekholm 2015,46). Viranomaisilla ja maahanmuuttajajärjestöillä on kiinnostusta tällaiseen yhteistyöhön, mutta palvelutuotannon toteuttaminen käytännössä on haasteellista. Palvelutuotantoon siirtyminen on vaikeaa monelle maahanmuuttajajärjestölle, joita pyöritetään vapaaehtoisvoimin ja joissa voi olla puutteita yleisen yhdistystoiminnan hallinnoimisessa. Vaikka palvelutuotannosta puhutaan, käytännössä koulutusta tai neuvontaa yhdistyksille ei juuri kuntien puolelta ole tarjolla. Tähän tarpeeseen vastaamaan on luotu Suomen Pakolaisavussa Rahaautomaattiyhdistyksen (RAY) rahoittama Järjestöhautomo-ohjelma, jonka tarkoituksena on tukea monikulttuuristen ja etnisten vähemmistöjen järjestöjen toimintaa (<http://www.jarjestohautomo.fi/jarjestohautomo>).

Maahanmuuttajajärjestöjen työtä rajoittavat samat tahot kuin mitä tahansa Suomessa toimivaa kansalaisjärjestöä. Yhdistykset ja järjestöt kohtaavat todellisia haasteita toisaalta yrittäessään vastata kasvaviin odotuksiin palvelutuotannossa, ja toisaalta soveltaessaan järjestön toimintaa siten, että sen status,

avustukset tai palvelutuotanto eivät olisi ristiriidassa yhdistyksen säädösten kanssa. Merkittävä järjestöjen rahoittaja Raha-automaattiyhdistys on esimerkiksi linjannut avustuksiaan seuraavasti: ”RAY-avustuksia ei ole tarkoitettu lakisääteisten julkisten palveluiden eikä liike- tai elinkeinotoiminnan rahoittamiseen. Avustuksia ei myönnetä järjestöillekään laajamittaiseen rahavälitteiseen, elinkeinotoimintaa lähellä olevaan toimintaan tai lakisääteisten julkisten palveluiden rahoittamiseen.” (RAY, <http://www2.ray.fi/fi/avustusten-suuntaaminen-ja-painotukset>.) Verohallinto puolestaan on vuonna 2005 antanut yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille verotusohjeen, jossa kiinnitetään huomiota yhdistysten yleishyödyllisyysstatukseen, ennen kaikkea niin että harjoittaessaan liian laajaa elinkeinotoimintaa, yhdistys ei ole enää yleishyödyllinen (Jeronen 2009, 18). Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa järjestöt enenevässä määrin yhtiöittävät palvelutuotantoaan.

Nykyisen julkisia hankintoja määrittävän lain mukaan kuntien täytyy kilpailuttaa palvelut hinnan ylittäessä 100 000 € aina, kun niitä tuottaa jokin muu taho kuin julkinen toimija. Kaikkia palvelutuottajia tulee kohdella tasa-arvoisesti koosta tai omistajuudesta riippumatta. Hankintojen valintaperusteina voivat olla laadulliset tekijät, hinta ja kokonaistaloudellinen edullisuus (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Erityisesti sosiaali- ja terveysterveystoimintataneet esiin huolia liittyen palvelujen keskittymiseen vain suurille yrityksille, hinnan korostumiseen laadun sijaan ja palveluketjujen katkeamisen vaaraan. Järjestöt myös kokevat, että niillä on liian vähän kilpailuttamisosaamista vaativissa hankintaprosesseissa. (Eronen et al. 2013, 16.) Sosiaalibarometrin (Eronen et al. 2013) mukaan erityisen hankalaa on hankintalain soveltaminen haavoittuvimmassa asemassa olevien ryhmien sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tällaiset palvelut kun ovat usein pitkäkestoisia, paikallisia, henkilökohtaisia ja kulttuurisidonnaisia. EU:n uudistuneiden hankintadirektiivien myötä, myös kansallisen hankintalain uudistaminen on valmisteilla, ja tavoitteena on saada se voimaan vuonna 2016. Lakia uudistetaan niin, että suoramahdollisuudet kunnille lisääntyvät, ja sosiaaliset, terveyspoliittiset ja muut laatutekijät, ja innovaatio- ja ympäristöpoliittiset näkökohdat otetaan paremmin huomioon julkisissa hankinnoissa. (TEM 2013.) Lisäksi siinä pyritään huomiomaan kielelliset erityispiirteet ja pienten tuottajien asema (Valtioneuvoston kanslia 2011; Eronen et al. 2013). Toteutuessaan tämä laki luo uusia mahdollisuuksia erityisesti maahanmuuttajajärjestöille päästä osaksi kuntien palvelutuotantorakennetta.

Maahanmuuttajajärjestöjen tukeminen ja riittävien resurssien takaaminen ovat tärkeitä keinoja, joiden kautta järjestöt voivat päästä mukaan kotouttamispoliittiseen suunnitteluun, päätöksentekoon ja ohjelmien toteuttamiseen.

Aineisto ja metodit

Tässä artikkelissa käytetään tapaustutkimuksen metodia, jossa tutkittavaksi on valittu yksi tapausjärjestö: R3 Maahanmuuttajanuorten tuki ry. Yhden järjestön valitseminen tapaustutkimuksen kohteeksi kolmannen sektorin ja viranomais-ten välisen hybridisaatioprosessin tarkastelussa on tehty ensinnäkin sen takia, että kyseinen järjestö on toistaiseksi yksi harvoista maahanmuuttajataustais-ten perustamista järjestöistä, joka on muuttunut ammattimaiseksi järjestöksi, jolla on palkattua henkilökuntaa. Oletettavasti kuitenkin yhtäältä kolmannen sektorin yleisten muutosten ja toisaalta suurenevien turvapaikanhakijamää-rien vuoksi tapausjärjestön kaltainen toimintatapa yleistyy tulevaisuudessa. Yhden, eräällä tavalla edellekävijäyhdistystä edustavan tapaustutkimuksen perusteella tehty yksityiskohtainen maahanmuuttajajärjestön johdon ja viran-omaisten välisen dynamiikan tarkastelu auttaa ymmärtämään yleisemminkin sitä, kenen ääni toiminnassa kuuluu ja kenen etuja toiminta palvelee.

Yhden järjestön valinta tapaustutkimuksen kohteeksi on tehty myös siksi, että hybridisaatioprosessia olisi mahdollista analysoida mahdollisimman syväl- lisesti, eli seurata järjestön ajallista kehittymistä erilaisissa vaiheissa. Rajaa- malla tarkastelu vain yhteen tapausjärjestöön, on mahdollista analysoida yksityiskohtaisesti sekä järjestön johtajan että sen viranomaiskumppaneiden näkemyksiä järjestöstä ja suhteiden kehittymisestä. (Ks. Yin 2003, 40–42.)

Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti artikkelia varten on kerätty empiiristä aineistoa monista eri lähteistä (Yin 2003, 97). Empiirinen aineisto sisältää haastatteluja järjestön johtajan, viranomaispartnereiden, rahoittajan ja järjestömentorointiohjelman edustajien kanssa. Artikkelin analyysi pääosin nojaa näihin haastatteluihin. Lisäksi on kerätty tekstimateriaalia, kuten järjes- tön ja sen viranomaispartnereiden antamia projektiraportteja ja internetsivuja. Tämä tekstimateriaali on ollut analyysin tausta-aineistoa. Empiiristä aineistoa on kerätty kahtena erillisenä ajanjaksona, vuosina 2009 ja 2014.

Ensimmäinen haastattelu tapausjärjestön perustajan kanssa on tehty vuonna 2009³, jolloin hän toimi yhdistyksen puheenjohtajana, mutta ei vielä ollut palk- katyössä järjestössä. Toinen haastattelu perustajan kanssa on tehty syksyllä 2014, jolloin hän toimi yhdistyksen palkallisena toiminnanjohtajana. Kummas- sakin haastattelussa käytiin läpi teemoja, jotka liittyivät yhdistyksen histori- aan, nykytoimintaan, rahoitukseen, viranomaiskontakteihin, muihin verkos- toihin ja kohdattuihin haasteisiin. Lisäksi käsiteltiin teemoja, jotka liittyivät johtajan motivaatioon toimia yhdistyksessä, hänen maahanmuuttohistoriaansa sekä nykyiseen työtilanteeseensa. Yhdistyksen johtohahmon temahaastatte-

lujen keskimääräinen kesto oli tunti.

Syksyllä 2014 haastateltiin yhdistyksen viranomaiskontakteja Vantaan kaupungin nuorisopalveluissa ja monikulttuurisuusasioiden yksikössä. Näissä teemahaastatteluissa käytiin läpi aiheita, jotka liittyivät yhteistyöhön R3- yhdistyksen kanssa, sen historiaan, nykytilaan, onnistumisiin ja haasteisiin, sekä keskusteltiin hieman yleisemmällä tasolla maahanmuuttajanuorten asemasta Suomessa, maahanmuuttajien järjestötoiminnasta, kansalaisyhteiskunnasta ja kolmannelta sektorista. Kestoltaan haastattelut olivat kumpikin reilun tunnin mittaisia.

Syksyllä 2014 tehtiin teemahaastattelut Järjestöhautomo- ohjelman kolmen työntekijän kanssa, sekä R3-projektirahoittajan, Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) edustajan kanssa. Haastatteluissa käsiteltiin tapausjärjestöön ja sen kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyviä teemoja, mutta keskusteltiin myös laajemmin maahanmuuttajajärjestöjen toimintaedellytyksiin, haasteisiin, mahdollisuuksiin ja kansalaisjärjestöihin yleisemmin liittyvistä asioista. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 1h15min.

Kaikki haastattelut haastateltavien suostumuksella nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin sanatarkasti. Haastattelujen yhteydessä kysyttiin jokaiselta haastateltavalta lupa kirjoittaa järjestöstä tapauksena, jossa tekstiin tulee järjestön nimi ja viranomaispartnereiden edustamat hallinnon sektorit. Haastateltavien kanssa kuitenkin sovittiin, että haastattelut käsitellään ja niiden tulokset raportoidaan nimettöminä. Koska analyysin kohteena on vain yksi nimetty tapausjärjestö, maahanmuuttajajärjestökentän tuntevat pystyvät mahdollisesti identifioimaan tutkimuksesta haastateltavat henkilöt, ainakin järjestön osalta. Näin ollen artikkeli on lähetetty hyväksyttäväksi kaikille niille haastatelluille, joiden haastattelulainauksia analyysiosio sisältää. He ovat kommentoineet artikkelin sisältöä ja antaneet hyväksyntänsä artikkelin julkaisemiselle.

Tapausjärjestöä ja sen hybridisaatioprosessia on analysoitu kronologisesti rakentamalla haastattelujen pohjalta järjestön kehityskaari (ks. Yin 2003, 125–7). Tässä kehityskaaressa on identifioitu tärkeimpiä ajanjaksoja, joissa järjestön ja sen viranomaissuhteet ovat kehittyneet. Analyysin perusteella päädyttiin kolmeen ajanjaksoon, joiden aikana tapahtuneita järjestön johtajan, viranomaisten ja rahoittajan suhteita ja niihin vaikuttaneita tekijöitä esitellään seuraavaksi.

Tapausjärjestö R3 Maahanmuuttajanuorten tuki ry: kehityskaari vertais- tuesta ja vapaaehtoisuudesta viranomaisyhteistyöhön

Analyysissä on rakennettu järjestön kronologinen kehityskaari, jossa on iden-

tifioitu kolme tärkeää ajanjaksoa joissa järjestön ja julkisen sektorin välistä hybridisoitumista on tapahtunut: 1. vaihe ”*missiosta toimintaan*”, jolloin vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys perustettiin; 2. vaihe ”*visioista resursseihin*”, jolloin yhdistys sai kaksi merkittävää hankerahoitusta ja 3. vaihe ”*verkostoitumisesta julkisen sektorin kumppanuuteen*”, jossa palvelutuotantotoimintaa Vantaan kaupungille kokeillaan. Näiden kolmen ajanjakson sisällä analysoidaan järjestön perustajan ja nykyisen johtajan roolia organisaation kehittämisessä ja viranomais-suhteiden luomisessa käyttämällä sosiaalisen yrittäjyyden käsitettä.

Missiosta toimintaan: ”Mä ajattelin perustaa järjestön joka voisi auttaa nuoria”

R3 Maahanmuuttajanuorten tuki ry:n juuret ovat vertaistukitoiminnassa. Sen perustaja on somalitaustainen nuori mies, joka opiskeli lukiossa 2000-luvun alussa ja asui opiskelija-asunnossa muiden maahanmuuttajataustaisten nuorten kanssa. Opiskelija-asuinnoissa hän näki nuoria, joilla oli ongelmia. Hänellä heräsi halu perustaa yhdistys auttamaan näitä opiskelijoita. Ensimmäinen R3-järjestön kehityskaaren tarkastelujakso alkaa sen perustamisvuodesta 2003, ja kestää vuoteen 2010 saakka. Yhdistyksen perustaja, nykyinen toiminnanjohtaja, kertoo yhdistyksen alkutaipaleesta seuraavaa:

Tää lähti opiskelija-asuinnoista. Siellä oli maahanmuuttajanuoria soluasunnoissa, minä olin yksi perustajista, olin itse asunut siellä ja silloin opiskelin lukiossa. Huomasin että muilla nuorilla ei mene hyvin, että heillä ei ole asiat kunnossa, sitten mulla oli vaikea tehdä siitä valitus, et ne heitettäisiin pois [soluasunnoista] kun ne tekivät muuta kuin opiskelivat. Sitten mietin, että jos mä autan niitä nuoria, että ei mee pahemmaks asiat, sitten mä ajattelin perustaa järjestön joka voisi auttaa nuoria. Siitä tää idea lähti [2003]. (R3-järjestön perustaja, haastateltu 2009.)

Yhdistyksen alkuvaiheessa toiminta perustui täysin muutaman aktiivisen jäsenen vapaaehtoistoimintaan ja heidän rekrytoimien vapaaehtoisten työhön. Erityisesti yhdistyksen puheenjohtaja, somalinuori, jonka ideasta yhdistys sai alkunsa, on aktiivisesti etsinyt yhdistykselle tukea rahoituksen muodossa. Yhdistyksen perustajaa ja nykyistä toiminnanjohtajaa voi luonnehtia sosiaalisesti yrittäjäksi (social entrepreneur), joka on toiminut aktiivisesti huomauttamansa epäkohdan korjaamisessa, eli tässä tapauksessa syrjäytymisvaarassa olevien maahanmuuttajataustaisten nuorten auttamisessa. Sosiaalisen yrittäjän ominaisuuksiksi on tutkimuskirjallisuudessa määritelty seuraavia asioita: hän tunnistaa epäkohtia ja ongelmia, joihin täytyy puuttua, käyttää mielikuvi-

tusta ja visioita vastatakseen ongelmiin, motivoi ja rekrytoi ihmisiä auttamaan, rakentaa tarpeellisia verkostoja ja etsii tarvittavia resursseja toiminnalle, sekä ylittää haasteita, esteitä ja osaa käsitellä riskejä (Thompson 2002, 415). Sosiaalisilla yrittäjillä on usein myös syväallinen oman yhteisön tuntemus ja siten he tietävät yhteisön tarpeet. Tämä on se ydinasia, miksi monien sosiaalisten yrittäjien toiminta on hyvin tuloksellista (ibid., 416).

Sosiaalisen yrittäjän tavoin R3-yhdistyksen johtaja on alusta saakka ollut aktiivinen etsimään yhdistykselle rahoitusta, rakentanut verkostoja ja rekrytoinut vapaaehtoisia toimintaan, eli joustavasti etsinyt kumppaneita ja resursseja toteuttaakseen sosiaalista missiotaan maahanmuuttajanuorten hyväksi (ks. Nicholls 2006, 10). Aktiivisen rahoituksen hakemisen seurauksena yhdistys sai vuonna 2004 Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) kolmen vuoden projekti-rahoituksen, jolla perustettiin nuorisopalvelukeskus Helsinkiin. Tämän rahoituksen lisäksi yhdistys on saanut pieniä toiminta-avustuksia Vantaan kaupungilta. RAY:n rahoittaman projektin loputtua 2006 yhdistys jatkoi ilman mitään hankerahoitusta vuoteen 2010 asti. Kaikkien näiden vuosien aikana yhdistys on aktiivisesti hakenut rahoitusta toiminnalleen nuorten parissa Suomessa, ja lisäksi yhdistys haki avustusta myös Ulkoministeriöltä kehitysyhteistyöhön Pohjois-Somaliassa.

Vaikka nämä useat uudet hankehakemukset eivät tuottaneet tulosta ennen vuotta 2009, yhdistyksen johtaja on oman vapaaehtoistoimintansa ja toisten vapaaehtoisten rekrytoimisen tuloksena jatkanut toimintaa ilman ulkopuolista hankerahoitusta. Yhdistys on koko elinkaarensa ajan organisoinut vapaaehtoisvoimin pääkaupunkiseudulla urheilutoimintaa ja katupartiointia nuorten parissa. Tämä kertoo osaltaan järjestön ja sen johtajan vahvasta halusta huolehtia toisista ihmisistä ja vapaaehtoisuuden eetoksesta – niin sanotun ”kolmannen tilan” ydinominaisuuksista (Van Til 2000).

Visioista resursseihin: ”Me sulauduttiin siihen kaupunkisuuntaan”

Vuoteen 2010 saakka R3-yhdistys toimi vapaaehtoisvoimin ilman palkattua henkilökuntaa. Yhdistyksen perustaja-puheenjohtaja työskenteli palkkatyössä yhdistyksen ulkopuolella somalinkielen tulkkina ja ohjaajana nuorten ryhmäkodissa, ja oli vuonna 2009 aloittamassa kemian opintoja ammattikorkeakoulussa. Toinen ajanjakso järjestön kehityskaaressa alkoi vuonna 2010, joka oli käänteen tekevä vuosi kahden merkittävän hankerahoituksen vuoksi. Yhdistykselle myönnettiin Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) ja Vantaan kaupungin rahoitus Info- ja palvelukeskus -hankkeeseen, jonka tar-

koituksena on tavoittaa alle 25-vuotiaita maahanmuuttajataustaisia nuoria ja tarjota heille ”tukea mm. työ- ja koulutushakemusten täyttämässä, ansioluettelon kirjoittamisessa, työhaastatteluun valmistautumisessa ja muissa suomalaiseseen työ- ja opiskeluelämään siirtymiseen liittyvissä asioissa” (<http://www.r3.fi/r3-info/>). Lisäksi samana vuonna järjestö sai kolmen vuoden hankerahoituksen RAY:ltä Nuorten aktivoivan toimintakeskuksen käynnistämiseen, jonka tavoitteena on ”edistää vantaalaisten 18–29-vuotiaiden nuorten aktiivisuutta ja elämänhallintaa avoimen nuorisotilan, ryhmätoiminnan ja henkilökohtaisen ohjauksen keinoin” (<http://www.r3.fi/r3-action/>). Näiden rahoitusten avulla yhdistys pystyi laajentamaan toimintaansa, ja palkkaamaan henkilökuntaa sekä hankkeisiin projektityöntekijöiksi että yhdistyksen toiminnanjohtajaksi. Yhdistyksen perustajasta tuli sen palkattu toiminnanjohtaja vuonna 2010.

Sosiaalisen yrittäjän tavoin yhdistyksen toiminnanjohtaja on yhdistyksen perustamisesta lähtien rakentanut aktiivisesti tarpeellisia verkostoja ja etsinyt resursseja toiminnalle sieltä, mistä ne luontevimmin ja helpoimmin löytyvät (Nicholls 2006, 10). Yhdistyksen strategiana alusta saakka on ollut etsiä kumppanuuksia julkiselta sektorilta. Yhdistyksen toiminnanjohtaja kuvaa rahoitukseenhakua ja yhdistyksen viranomaisuuhteiden kehitystä seuraavasti:

Rahoitusta on monilla järjestöillä vaikea saada alussa. Mutta mä uskon siihen, että kun rahoittajalta saat hyvää palautetta, tavallaan sä voit vaikuttaa myös muihin rahoittajiin. Meillä on tässä lähtönä se, että me sulauduttiin siihen kaupunkisuuntaan, se oli ihan meidän strategia, niinku lähtökohta. Nyt me saadaan kaupungilta vahva tuki, eli voidaan hakee vaikka mihin projektiin. ... Luottamus maahanmuuttajajärjestöä kohtaan on ollut heikko.. mutta nyt luotetaan. Sitten kun nää talousasiat hoidetaan järjestötasolla, käytetään ulkopuolista tilitoimistoa, ja mitä ne edellyttää että ne projektirahat käytetään siihen mihin niitä on haettu, se on tosi tärkeä pointti. Ja siinä me ollaan onnistuttu sillä tavalla että me hoidetaan kaikki ihan asiallisesti ja saadaan myös keskustella rahoittajan kanssa kesken kauden... Aika paljon on myös meidän aloittaman toiminnan jälkeen vähentynyt Vantaan maahanmuuttajanuorten työttömyysaste, se on tärkeä pointti myös, että työtulos näkyy viranomaistasolla. (R3 toiminnanjohtaja, haastateltu 2014.)

Aikaisempi tutkimus on eritellyt järjestöjen ja julkisen sektorin erityisesti palvelutuotannossa lisääntyneen yhteistyön syitä. Osittain tämän on sanottu johtuvan julkisen hallinnon menojen vähentämistarpeista, ja niistä seuranneesta julkisen hallinnon avoimemmasta suhtautumisesta erilaisiin palvelujen järjestämisen vaihtoehtoihin. Taustalla on nähty taloudellisten seikkojen lisäksi ideologisempia perusteluja kuten että palvelutuotantomallit ja kolman-

nen sektorin panos niissä takaavat palvelujen laadun ja lisäävät kansalaisten valinnan vapautta. Kolmannen sektorin vahvuuksina julkishallintoon verrattuna on yleisesti pidetty ”parempaa organisatorista ketteryyttä sopeuttaa toimintansa erilaisten toimintaympäristömuutosten mukaisesti”, ja sen oman alan asiantuntemusta, osaamista, palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja palvelujen saavutettavuutta kohderyhmissä. (Wijkström 2011, 40; Saukkonen 2013, 24.)

Nämä seikat ovat selvästi nähtävissä myös R3 -tapausjärjestön ja Vantaan kaupungin välisissä suhteissa. Vantaan kaupungin nuorisopalveluissa työskentelevän viranomaisen mukaan R3-järjestö ”tavoittaa tässä kokonaisuudessa semmosta porukkaa mitä me ei välttämättä tavoiteta” (haastateltu 2014). Yhdistyksen suorat kontaktit maahanmuuttajanuoriin Vantaalla, ja erityisesti kontaktit syrjäytyneisiin nuoriin ja luottamus näiden keskuudessa ovat yhdistyksen oman toiminnan ydintä, ja sellaista, mitä kaupungin omat viranomaispalvelut eivät ole saavuttaneet. Yhdistyksen toiminnanjohtajan, sosiaalisen yrittäjän, toiminnan tuloksellisuus on perustunut juuri tähän yhteisön syvälliseen tuntemukseen ja tarpeiden ja ongelmien tuntemukseen (Thompson 2002, 415).

Tapausjärjestö R3:n ja Vantaan kaupungin välinen yhteistyö ja molemminpuolinen luottamus on rakentunut pikkuhiljaa. Tähän liittyy olennaisesti yhdistyksen hallinnollisen kapasiteetin kehittyminen. Vantaan kaupungin nuorisopalveluissa työskentelevä viranomainen kuvaa yhdistyksen ja kaupungin suhteiden kehittymistä seuraavasti:

Yhteistyö on koko ajan lisääntynyt jostain 2000-luvun puolesta välistä. Se on tullut pikkuhiljaa. Siinä oli paljon semmosta epätietoisuutta järjestöillä ja meilläkin semmosta osaamattomuutta et yhdessä haettu sitä sopivaa yhteistyön muotoa. Että tää järjestömaailma avustuksineen ja kaikkineen oli tietenkin hirveen vieras, ja kaikki ne vaatimukset mitä pitää olla, siis että millaisia hakemuksia... järjestöt on oppinu tekemään niitä [rahoitus/avustus] hakemuksia ja tilittämään niitä, et saa aina sitä tukea... se on muuttunut... ja sit se oli mun mielestä sulkeutuneempaa ettei me oikein tiedetty heidän toimipaikoistaan, mutta pikkuhiljaa se on muuttunu avoimemmaks, ja he kutsuu ja he halua tulla... (Viranomainen, Vantaan kaupungin nuorisopalvelut, haastateltu 2014.).

Yhdistyksen hallinnollisen kapasiteetin kehittämisessä yhdistyksen toiminnanjohtajan rooli on ollut olennainen. Sosiaalisena yrittäjänä hän on aktiivisesti ja strategisesti etsinyt mahdollisuuksia, verkostoja ja tukea. Yhtenä esimerkkinä mahdollisuuksiin tarttumisesta on R3-järjestön osallistuminen Suomen Pakolaisavun ylläpitämän Järjestöhautomo⁴-ohjelman koulutuksiin vuodesta 2009. R3 on osallistunut muun muassa yhdistysmentorointiin, jossa

on tuettu järjestöä kehittymään siihen suuntaan kun se itse haluaa, ja on siten autettu toteuttamaan yhdistyksen visioita. Tämä tuki on olennaisesti vaikuttanut siihen, että R3 onnistui saamaan merkittävän RAY:n hankerahoituksen vuonna 2010. Järjestöhautomo-ohjelman edustaja kuvaa viimeisintä rahoitushakemuksen tekemisen prosessia seuraavasti:

R3 tuli hakemaan vaan tämmöstä sanotaanko lisäoppia. R3:han on ollu näissä meidän koulutuksissa ja valmennuksissa ja ohjauksissa jo pitkän aikaa. Niin heidän kanssaan me alotettiin jo vuonna 2009–2010 sillon kun he saivat tällasen ekan ison rahotuksen. Ja sitte tää viimeinen, tää R3 Action, niin sehän synty itse asiassa näissä huoneissa kun yhdistyksen perustaja ja toinen aktiivi tulivat tänne ja sano et heillä on idea. Ja sitte sitä lähetettiin niinku jalostamaan ja työstämään ja jossakin vaiheessa tota niin se jalostaminen ja työstäminen jatku sillä tavalla että me työnnettiin se koko idea niin suoraan Rahiksen [RAY] noille hakemuskaavakkeille. Ja sen jälkeen sitten ruvettiin sitä kehittää sitä projektia ja sen sisältöä niin sinne suoraan. Me alotettiin tammi-kuussa, ja me tavattiin jokaisen kuukauden kuudestoista päivä, meillä oli aina semmonen etappi jollonka katottiin et onks budjetti okei, onks sisällöt okei, onks tää alku-työ tehty. Ja ne teki kaikki mitä niille sanottiin et tehkää tää, tehkää tää, tehkää tää. Mitään ne ei jättäny tekemättä. Siis se oli kyllä niin kuuliainen ja kiltti. (Järjestöhautomo-ohjelman edustaja, haastateltu 2014.)

Hallinnollisen kapasiteetin kehittymisen lisäksi tärkeää yhteistyösuhteiden tiivistymisessä on ollut yhdistyksen toiminnan avoimuus ja yhdistyksen toiminnan profiloiminen maahanmuuttajanuoriin. Tämä on tarkoittanut R3 yhdistykselle toimintojen monipuolistamista ja toiminnan avaamista eri kieli- ja etnisille ryhmille. Tällainen avoimuus kohti monikulttuurisuutta on vuorostaan lisännyt luottamusta viranomaisaholta. Tämä on johtanut osaltaan yhdistyksen omien tavoitteiden muovautumiseen niin, että prioriteetiksi on noussut yhdistyksen toiminnan avaaminen kaikille vähemmistöihin kuuluville nuorille, ja miksei myös kantasuomalaisille, mikä liittyy osaltaan myös yhdistyksen profiloitumiseen yleishyödylliseksi yhdistykseksi.

Meillä käy kahdeksantoista eri kieliryhmää, mutta on kolme suurryhmää kävijämäärältään. Tää kertoo luontaisesti ketkä asuu nykyään Länsi-Vantaalla, täällä käy paljon somaleja, kosvolaisia ja sitten arabeja. Sitten on hajanaisia muita, afrikkalaisia, eurooppalaisia, Itä-Euroopasta, venäläisiä. 48% on somalialaisia, sit 28% kosvolaisia ja sitten loput muita. Meillä on myös romanityötä täällä, meillä on oma romanityöntekijä... Ja tästä kaupunki on kiinnostunut, että miten te saatte romanit mukaan... me halutaan ihmisiä mukaan, isompimallinen toiminta mikä ei oo vaan keskittynyt

somalialaisiin tai maahanmuuttajiin, vaan on sellainen toiminta mikä on avointa kaikille. (R3 toiminnanjohtaja, haastateltu 2014.)

Verkostoitumisesta julkisen sektorin kumppanuuteen: ”Jatkossa sillä palveluntuottamismallilla kunnan kanssa”

Kolmas ajanjakso järjestön hybridisoitumisen kehityskaaressa alkoi 2014, jolloin ELY-keskuksen ja kaupungin rahoittama hanke sai jatkorahoituksen hankkeen hyvien tulosten ansiosta. Hanke toimii kaupungin ja yhdistyksen välisen yhteistyön ”pilottimaisena kokeiluna”. Osapuolten välillä on ollut keskusteluja siitä, miten hanketta jatketaan ulkopuolisen rahoituksen loppuessa. Yhtenä vaihtoehtona on esitetty, että R3 jatkaisi nuorten työllistymisen tukemista palvelutuotosopimuksella. Yhdistyksen toiminnanjohtaja kuvaa visioitaan seuraavasti:

Meille se on tärkeä kun nää projektit loppu, niin mitä tapahtuu sitte, että päättyykse tää koko toiminta, kaatuks se, vai saadaanko me jotain toiminta-avustusta. kaupungilta me ollaan pyydetty tila, muta se on vielä heikko saada kun kaikki on täynnä. Kyllä se on meidän visio, ja sen mukaan koko ajan tehdään että päädytään tilanteeseen jossa ei oo koko ajan tällasta projektirahoitusta... Kilpailutuksessa, ulkopuolisilta palveluiden ostamisessa tärkeä pointti myös sitten maahanmuuttajuus osaaminen on tärkeä pointti järjestössä, meidän erityisosaaminen, meillä on paljon osaamista. Et kilpailutukseen laitetaan se. Nyt tää pilottihanke, jatkossa sillä palveluntuottamismallilla, kunnan kanssa tää. Et koko ajan tehään tämmösiä palveluntuottamista. (R3 toiminnanjohtaja, haastateltu 2014.)

Tapausjärjestö R3, rekisteröity yhdistys, on muovautunut pikkuhiljaa yhteistyössä julkisen sektorin kanssa hybridioorganisaatioksi niin, että yhdistyksellä on palkattua henkilökuntaa ja erityisen tiiviit yhteistyösuhteet viranomaisiin (ks. Billis 2010, 55–60). Yhdistyksen suunnitelmat palvelutuotannosta vievät organisaatiota vieläkin enemmän kohti hybridisaatiota suhteessa julkiseen sektoriin. R3-järjestön organisaatiomuotona on kuitenkin edelleen yhdistys, joka määrittää toiminnan rajoja. Vapaaehtoisyhdistyksen lähteminen palvelutuottamiseen on suuri harppaus, joka vaatii paljon muutoksia yhdistyksen hallinnossa ja käytänteissä. Yhdistysten ammattimaistuminen hiipii usein varkain yhdistykseen ulkoisen pakon sanelemana, jolloin siitä muodostuu haaste tai jopa uhka. Hallinnollisten muutosten aloittaminen jälkikäteen voi olla hankalaa.

R3-järjestön toiminnanjohtaja on pyrkinyt kehittämään yhdistystä niin, että

ammattimaistuminen on ollut yhdistyksen strategisena tavoitteena. Sosiaalisen yrittäjän tavoin hän on nähnyt julkisen sektorin ”tilauksen” tämän tyyppiselle toiminnalle ja lähtenyt rakentamaan kumppanuutta ja hankkimaan sitä kautta resursseja toteuttaakseen omaa alkuperäistä missiotaan maahanmuuttajanuorten syrjäytymisen ehkäisemisessä. Palvelutuotannon mahdollisuuksiin on valmistauduttu yhdistyksessä jo hyvissä ajoin. R3 on Järjestöhautomon yhdistysmentoroinnissa ottanut osaa myös palvelutuotantokoulutukseen. Tässä ohjauksessa luotiin yhdistykselle pohjaa toimia palvelutuotannossa tulevaisuudessa. Käytännössä se tarkoitti, että yhdistyksen säännöt tehtiin uusiksi monilta kohti niin, että ne palvelisivat paremmin palvelutuotantoa. Koulutuksessa ehdotettiin myös ottamaan hallitukseen jäseniä, jotka hallitsevat suomalaista järjestöelämää laajemmin, nimenomaan liittyen palvelutuotantoon. Hallitukseen tuli siten kaksi uutta kantasuomalaista jäsentä.

On mielenkiintoista pohtia, missä määrin järjestön hybridisaatioprosessi kohti ammattimaista yhdistystä, jolla on tiiviit suhteet viranomaisiin, on vaikuttanut yhdistyksen perustoimintaan ja sen erityislaatuisen ”sielun” ylläpitämiseen. Billisin mukaan vakiintunutkaan hybridisoituminen ei välttämättä vaaranna yhdistyksen perustoimintaa tai ideologiaa, ennen kaikkea silloin jos palkattu henkilökunta on yhdistyksen ”pääomistaja” (ibid., 59–60). Kuten R3-yhdistyksen tapauksessa, yhdistyksen toiminnanjohtajan ollessa yhdistyksen perustaja, voi yhdistys ylläpitää ”sieluaan” ja alkuperäistä missiotaan, vaikka se kehittäisikin strategioita viranomaisyhteistyön suuntaan. Sosiaalisena yrittäjänä yhdistyksen toiminnanjohtaja on kehittänyt yhdistystä alusta saakka kohti viranomaisyhteistyötä pitäen yllä omaa visiotaan maahanmuuttajanuorten hyväksi toimimisesta. Näin ollen yhdistyksen johtaja on myös sosiaalisena yrittäjänä palvelutuotantotyyppisen toiminnan lisäksi ”aktivisti ja advokaatti”, joka ajaa maahanmuuttajanuorten asiaa (ks. Nicholls 2006, 22). Yhdistyksen toiminnanjohtajan luotsaamana yhdistys on onnistunut saamaan resursseja niin, että siitä on kehittynyt hybridioorganisaatio, joka toteuttaa alkuperäisiä visiotaan (ks. esim. Kelley 2009).

Sosiaalisen yrittäjyyden ja hybridisaation yhdistävässä kirjallisuudessa on usein keskitytty organisaation hybridisoitumiseen huomioimalla ainoastaan sosiaalisen yrittäjän innovatiivisuus ja kyky johtaa organisaatiota kohti tavoitteita. Tapausjärjestön kohdalla johtajan sosiaalisen yrittäjyyden ”ominaisuuksien” lisäksi on otettava huomioon se tärkeä tuki, jota hän on viranomaisten taholta saanut – niin resurssien, kuin muunlaisen ei-materiaalisen tuen osalta. Eli johtajalla ei varsinaisesti vain ole valtaa, vaan hän on saavuttanut aseman, jossa hän voi käyttää valtaa (Hardy & Maguire 2008, 201). Sosiaalinen yrittäjyys on siten enemmän kuin johtajan yksilöominaisuudet – se on kollektiivista

erilaisten verkostojen luomista yhteisen (järjestön) tavoitteen saavuttamiseksi, joiden kautta resursseja toimintaan voi saada. Näin ollen sosiaalinen yrittäjäyys on kollektiivinen prosessi (Hardy & Maguire 2008, 209).

R3-järjestön tapauksessa Vantaan kaupungin viranomaiset näkevät järjestötoiminnan tärkeänä: sellaisena jota he haluavat tukea ja johon he haluavat etsiä uusia yhteistyön muotoja. Lisäksi järjestöjen rooli niiden kohderyhmän tavoittamisessa tunnustetaan, ja lähtökohtana onkin säilyttää järjestöjen ominaiset erityispiirteet sekä luottamus niitä edustavien ihmisten silmissä. Järjestöjen toimintaa halutaan lähteä kehittämään tästä näkökulmasta – vaarantamatta niiden erityispiirteitä. Tapausjärjestön tilanteessa näyttää siltä, että tähän asti on menty ”järjestö edellä”, eli tukea on tarjottu siihen suuntaan, mihin järjestö itse haluaa kehittyä. Tästä näkökulmasta tässä tapauksessa on vierasta puhua mustavalkoisesta asetelmasta järjestöt vs. viranomaiset, jossa järjestöille sysätään vastuita ilman tukea.

Tässä mielessä maahanmuuttajajärjestöt ovat jossain määrin ”erityisase-massa”, koska niiden tukeminen voidaan nähdä osana kotouttamistyötä. Tällöin muutkin kuin kotoutumista varsinaisesti hoitavat viranomaiset tekevät työtä sen eteen, että maahanmuuttajajärjestöt integroituvat suomalaiseen järjestelmään. Tämän erityisaseman voi olettaa korostuvan entisestään nyt, kun turvapaikanhakijoiden määrät ovat kasvaneet. Palvelutuottajamallissa ja maahanmuuttajajärjestöjen mahdollisessa tulevassa asemassa on välttämätöntä käytännössä painottaa tätä erityisyyttä. Tähän palvelutuotantorakenteeseen oppiminen ja integroituminen on työn takana. Tapausjärjestö onkin valmistautunut tähän uuteen rooliin hiljalleen yhteistyössä viranomaisten kanssa.

R3 on meidän yhteistyökumppani, palveluntuottaja on liian tekninen termi, vaan yhteistyökumppanina me nähdään heidät. Mua hiukan huolestuttaa tämmönen palveluntuottaja näkökulma suorastaan, että järjestöille sysätään myös semmosta työtä joka ei heille vaativuudessaan kuulu, totta kai silloin kun järjestö itse sitä haluaa, mut ettei niitä pakosta tyrkytetä myöskään, ettei pakoteta siihen rooliin. Me ollaan tekemässä samaa asiaa yhdessä ja me ollaan toisillemme resursseja. Eikä kunnan rooli voi olla tällainen et me ylhäältä päin ohjataan, vaan kansalaisjärjestöillä on oma autonominen roolinsa ja heidän tavoitteensa voi olla erilaisia kun mitä kunnan tavoitteet on, muutenhan tämä yhteiskunta ei olis koskaan kehittynyt, jos olis vaan tehty sitä mitä kunta... He herkemmin näkee näitä palvelutarpeita ja sit voidaan kehittää. Et he on sellaisessa roolissa että voi nostaa niitä ongelmia esille, ja sitten yhdessä katsotaan mitä niille voi tehdä. (Viranomainen, Vantaan kaupungin nuorisopalvelut, haastateltu 2014).

Vaikka tämän tietyn kaupungin hallinnonalan viranomaisen näkee järjestötoiminnan tärkeyden ja haluaa tukea sitä, ei järjestötyötä pidetä kaikkialla yhtä tärkeänä. Viranomaisten taholta on tärkeää saada laadukkaita palveluja, ja tavoittaa kohderyhmiä ja järjestöt nähdään ”työkaluna” tähän. Näyttäisi-kin siltä, että viranomaistaholla on sektorikohtaisia, ja osin henkilökohtaisia-kin näkemyseroja siitä, miten järjestöihin ja niiden tukemiseen suhtaudutaan. Tästä kertoo se, että myös R3 tapausjärjestöä ja sen toimintaa on johtajan rekrytoimisen kautta yritetty sulauttaa viranomaistyöhön.

Meidän tulevaisuudenhaave on sellainen iso järjestö. Et järjestömaailmassa niinku monet toimijat jotka kertoo tietoja, kääntävät niitten asiat. Se on ongelma myös maahanmuuttajajärjestöihin niinku et pitää aina saada jotain aikaiseksi, sitten niinku nuoret ihmiset siirtyy kunnilta tai saa jostain työpaikan, sit se kasvu pysähtyy. Alusta lähtien me vastustetaan tällaista, et ehkä siirrytään kunnan alle tai jotain. Järjestöä pitää kehittää nuorille ja toteuttaa niitä. itse asiassa mullekin on tullut, tarjottu työpaikkaa kunnalta, et tiedetään että on projekti päättymässä et siirry meille. Se on mun mielestä tärkeää et järjestöt kattelee ja annetaan mahdollisuus olla siellä, nuorille jotka haluaa kehittää ideoitaan, hyviä ideoita syntyy nuorten keskuudessa. Tää kontaktien luominen on tärkeä pointti. Se on yks meidän avain tähän toimintaan. Et kontakti nuoriin on tärkeä. Me haluumme sanoo et projektien ja järjestötavoitteekin on maahanmuuttajataustaisille nuorille, suunnattu heille. (R3 toiminnanjohtaja, haastateltu 2014.)

R3- järjestön tapauksessa yhdistyksen perustaja, sittemmin toiminnanjohtaja, on visiollaan ja missiollaan, sekä kyvyllään luoda verkostoja ja löytää resursseja toteuttaa toimintaa ollut tärkeässä roolissa sosiaalisena yrittäjänä, ja tiiviissä yhteydessä julkisen sektorin kanssa luomassa organisaatiolle hybridejä rakenteita. Sosiaalinen yrittäjäisyys syntyy kohdattujen ongelmien korjaamisen halusta ja siitä kokemuksesta, että suomalainen viranomaisjärjestelmä ei pysty vastaamaan maahanmuuttajanuorten vaikeuksiin. Tästä lähtökohdasta yhdistyksen johtaja on aktiivisesti luonut yhteyden viranomaisiin, joiden kautta resursseja toiminnalle on pikkuhiljaa saatu. Tämä on tuottanut hybridiorganisaation muodon – eli organisaation hybridiys on syntynyt vuorovaikutuksessa Suomen kolmannen sektorin kontekstin (palvelutuotanto, kotoutumislaki) ja yhdistyksen johtajan toimijuuden – sosiaalisen yrittäjäisyyden kautta.

Sosiaalisena yrittäjänä onnistumisen yhtenä ytimenä on hänen sitoutuminen toimintaan ja yhdistyksen laajempaan tarkoitukseen niin, että se on enemmän kuin vain yksi henkilökohtainen työllistymismahdollisuus (ks. myös Nicholls 2006).

P: Mitä tämä työ merkitsee sinulle?

Se merkitsee aika paljon, se on työ mitä mä rakastan, se on mun sydämessä et vaikka mut palkattiin, se on semmonen työ mitä mä olen ennenkin tehnyt sydämellä. Meillä oli tää että nyt mä haluan saada enemmän aikaan, mä saan tehdä tätä työtä. Palkkaus helpotti siihen että mä sain sit tehdä enemmän asiakkaiden kanssa ja auttamisen eteen. Se merkitsee myös paljon että mä saan tälleen kehittää järjestön toimintaa. (R3 toiminnanjohtaja, haastateltu 2014.)

Johtopäätökset

Artikkelissa on tarkasteltu tapaustutkimuksen metodin kautta yhden maahanmuuttajanuorten järjestön hybridisaatioprosessia suhteessa julkiseen sektoriin. Artikkelissa rakennettiin empiirisen aineiston kautta kronologinen yhdistyksen kehityskaaren analyysi, jossa eriteltiin kolme vaihetta: 1. vaihe, jossa siirryttiin ”*missiosta toimintaan*”, eli vapaaehtoisvoimin toimivan yhdistyksen perustamiseen. 2. vaihe ”*visioista resursseihin*”, jolloin yhdistys sai kaksi merkittävää hankerahoitusta ja 3. vaihe ”*verkostoitumisesta julkisen sektorin kumppanuuteen*”, jossa palkatulla työvoimalla toimivan yhdistyksen onnistunut hanke sai jatkoa ja palvelutuotantotoimintaa Vantaan kaupungin kanssa ollaan kokeilemassa. Yhdistyksen kaikissa vaiheissa sen perustajan, somalitaustaisen nuoren miehen, nykyisen toiminnanjohtajan rooli on ollut merkittävä yhdistyksen kehittymisessä kohti tiivistä viranomaisyhteistyötä. Johtajuutta analysoitiin artikkelissa sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen kautta, jonka tyyppiominaisuuksina on sosiaaliseen missioon sitoutuminen ja sen edistäminen etsimällä kumppaneita ja resursseja joustavasti eri yhteiskunnan sektoreilta niin, että toiminta ylittää institutionaalisia ja organisatorisia rajoja. Sosiaalisena yrittäjänä tapausjärjestön johtaja on ensinnäkin sitoutunut toimintaan, ja hän on halunnut aktiivisesti etsiä vastauksia maahanmuuttajanuorten ongelmiin. Toiseksi, hän on aktiivisesti ja strategisesti etsinyt yhdistykselle verkostoja, tukea ja rahoitusta. Sosiaalinen yrittäjyys on kuitenkin enemmän kuin johtajan ominaisuudet – se on kollektiivinen prosessi, jossa johtaja tietyillä sosiaalisilla ”kyvyillä” varustettuna on saavuttanut sellaisen aseman, jossa on pystynyt muodostamaan verkostoja ja yhteistyötä muiden valtaa ja resursseja omaavien toimijoiden kanssa. Järjestön johtaja sosiaalisena yrittäjänä ei siis toimi irrallaan järjestöä ympäröivästä kontekstista, tässä tapauksessa erityisesti Suomen julkisesta sektorista, joka on perinteisesti ollut vahvassa roolissa palvelutuotannossa ja maahanmuuttoasioiden hoitamisessa. Tapausjärjestön hybridisaatioprosessiin;

siihen että järjestöllä on tiivistä viranomaisyhteistyötä, palkattua henkilökuntaa ja resursseja toteuttaa visioitaan, ovat yhtäläillä vaikuttaneet niin julkisen sektorin muutokset, viranomaisten avoimuus järjestöyhteistyötä kohtaan, kuin johtajankin kyky verkostojensa kautta tarttua näihin mahdollisuuksiin.

Järjestöjen hybridisaatio julkisen sektorin kanssa voi parhaimmillaan, kuten tapausjärjestön kohdalla, tarkoittaa lisääntyneitä resursseja toteuttaa ”oman näköistä” toimintaa ja visioita, ja kohderyhmää lähellä olevia palveluita. Parhaimmillaan hybridisaatio myös tarjoaa työpaikkoja maahanmuuttajille.

Maahanmuuttajataustaisten henkilöiden yhdistystoimintaa ei voi kuitenkaan palauttaa pelkästään kapeaksi henkilökohtaisten työllistymismahdollisuuksien löytämiseksi, vaan monilla aktiivisilla maahanmuuttajataustaisilla ihmisillä on todellinen huoli maahanmuuttajien Suomessa kohtaamista ongelmista. Aito halu ja asiaan sitoutuminen myös näkyvät siinä luottamuksessa, jota yhdistys nauttii kohderyhmänsä silmissä, mikä puolestaan näkyy yhdistyksen kykynä tavoittaa nuoria ja saada heitä mukaan sen toimintaan.

Tässä artikkelissa on käsitelty sosiaalista yrittäjyyttä rekisteröidyn yhdistyksen johtajan, eikä sosiaalisen yrityksen organisaation näkökulmasta. Tulevaisuudessa erilaiset hybridiorganisaatioiden muodot, kuten sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset, saattavat kuitenkin yleistyä maahanmuuttajien keskuudessa liittyen kolmannen sektorin yleisiin muutossuuntiin. Kasvaneet turvapaikanhakijamäärät tulevat myös venyttämään valtiojohtoisen kotouttamistoiminnan rajoja, ja tässä toiminnassa tullaan tarvitsemaan entistä enemmän kolmannen sektorin, ja toivottavasti myös maahanmuuttajataustaisten järjestöjen panosta. Maahanmuuttajien perustamat ja johtamat erilaiset hybridiorganisaatiot, kuten sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset ja osuuskunnat voivat osaltaan auttaa uusia tulijoita työllistymään. Ne voivat tarjota joko varsinaisen työpaikan ja ansaitsemisen mahdollisuudet aloilla, joilla ihmisillä on jo entisestä kotimaasta kokemusta, tai välityömarkkinoiden muodossa paikan, jossa harjoitellaan kieltä ja Suomessa vaadittavia työelämätaitoja.

Hybridisaatioprosessien haaste maahanmuuttajayhdistyksille, kuten kaikille suomalaisille yhdistyksille on kuitenkin muun muassa palvelutuotannon vaikeus. Palvelutuotantoon siirtyminen vapaaehtoisten resursseilla, ilman tukea ja tietotaitoa ei monilta yhdistyksiltä onnistu. Nähtäväksi jää, mitä hankintalain muutokset, joiden suunnitelmissa on pyrkimys huomioida kielelliset erityispiirteet ja pienten tuottajien asema, tulevat tarkoittamaan maahanmuuttajajärjestöille. Toinen keskeinen haaste sektoreiden hybridisaatiossa järjestöjen ja viranomaistahojen välillä on se, että maahanmuuttajien järjestöistä uhkaa tulla vain valtion virallisen kotouttamispolitiikan jatke. Vaarana on, että Suomen kotouttamispolitiikka ja Suomen viranomaiset määrittävät kaikkea järjestöjen

toimintaa eikä maahanmuuttajien oma ääni pääse kuuluviin. Tällöin yhdistysten omaleimainen, valtiosta ja markkinoista riippumaton asema uusien intressien ja identiteettien tuottajana katoaa.

Viitteet

- 1 Maahanmuuttoviraston mukaan Suomeen on vuonna 2015, syyskuun loppuun mennessä jätetty 17 851 turvapaikkahakemusta, joista valtaosa (12 329) Irakista. Toiseksi eniten turvapaikkaa ovat hakeneet somalit (1 773) ja kolmanneksi eniten afganistanilaiset (902). (Maahanmuuttovirasto 2015.)
- 2 Tässä artikkelissa sosiaalinen yrittäjyys viittaa kolmannen sektorin ja hybridisaation tutkimuksen käsitteeseen, jossa sosiaalista yrittäjyyttä käsitellään yhdistyksen johtajan ominaisuutena ja hänen saavuttamana asemana erilaisissa verkostoissa. Usein keskustelussa ja tutkimuksessa sosiaalisen yrityksen ja sosiaalisen yrittäjyyden käsitteitä on käytetty synonyymeinä. Sosiaalinen yrittäjyys on kuitenkin laajempi käsite kuin sosiaalinen yritys, joka on vain yksi mahdollinen organisaatiomuoto toteuttaa sosiaalista yrittäjyyttä. (Nicholls 2006, 11.) Artikkelin tapausjärjestö ei ole sosiaalinen yritys.
- 3 Haastattelu oli osa kirjoittajan väitöstudkimusta Suomen somalien yhdistystoiminnasta. Tätä väitöskirjaan kerättyä laajaa haastatteluaineistoa (Pirkkalainen 2013) on käytetty myös laajempana tausta-aineistona tässä artikkelissa.
- 4 <http://www.jarjestohautomo.fi/>

Kirjallisuus

- Alapuro, Risto (2010). Conclusion: How History Matters in Putting Nordic Associations into a European Perspective. Teoksessa Risto Alapuro & Henrik Stenius (toim.) *Nordic Associations in a European Perspective*. Baden-Baden: Nomos.
- Alapuro, Risto & Henrik Stenius (2010). *Nordic Associations in a European Perspective*. Baden-Baden: Nomos.
- Billis, David (toim.) (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Lontoo: Palgrave MacMillan.
- Brandsen, Taco & Philip Karre (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*. 34, 27-36.
- Brandsen, Taco, Wim van de Donk & Kim Putters (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International Journal of Public Administration*. 28, 749-765.
- Bubb, Stephen (2007). *Transforming Our Public Services Through the Third Sector*. Lontoo: ACEVO.
- Dees, J. Gregory & Beth Battle Anderson (2003). Sector-bending: Blurring lines between non-profit and for-profit. *Society*. 40, 16-27.
- Demone, Harold & Margaret Gibelman (1989). *Services for Sale: Purchasing Health and Human Services*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Ekhholm, Elina (2015). *Työtä yhteisön ja yhteiskunnan hyväksi. Maahanmuuttajajärjestöt palveluiden*

- tuottajina. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 53/2015.
- Emmert, Mark & Michael Crow (1987). Public-private cooperation and hybrid organisations. *Journal of Management*. 13, 55–67.
- Eronen, Anne, Tyyne Hakkarainen, Pia Londén, Juha Peltosalmi & Riitta Särkelä (2013). *Järjestöbarometri. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveystajärjestöistä*. Helsinki: Soste.
- Eronen, Anne, Tyyne Hakkarainen, Pia Londén, Päivi Nykyri, Juha Peltosalmi & Riitta Särkelä (2013). *Sosiaalibarometri. Ajankohtainen arvio palveluista, palvelujärjestelmän muutoksesta ja kansalaisten hyvinvoinnista*. Helsinki: Soste.
- Hardy, Cynthia & Steve Maguire (2008). Institutional Entrepreneurship. Teoksessa Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (toim.) *The SAGE Handbook of Organisational Institutionalism*. Sage Publications: Lontoo.
- Helander, Voitto & Pikkala, Sari (1999). *Kunnat ja järjestöt*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Honingh, Marlies & Karsten, Sjoerd (2007). Marketization in the Dutch vocational education and training sector; hybrids and their behaviour. *Public Management Review*. 91 (1), 135–143.
- Jeronen, Eeva (2009). *Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä*. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Kelley, Thomas (2009). Law and choice of entity on the social enterprise frontier. *Tulane Law Review*. 84, 337–377.
- L 493/1999. Laki maahanmuuttajien kotouttamisesta ja turvapaikanhakijoiden vastaanotosta.
- L 348/2007. Laki julkisista hankinnoista.
- L 1351/ 2003. Laki sosiaalisista yrityksistä.
- Maahanmuuttovirasto (2015). Turvapaikanhakijat 1.1.-30.9.2015. Saatavilla http://www.muodossa: http://www.migri.fi/download/62971_Tp-hakijat_tammi_syys_2015.pdf?4be7e411f7ced288, 16.10.2015.
- Nicholls, Alex (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Change*. New York: Oxford University Press.
- Perry, James & Rainey Hall (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy Management Review*. 13, 182–201.
- Pirkkalainen, Päivi (2013). *Transnational Responsibilities and Multi-sited Strategies. Voluntary Associations of Somali Diaspora in Finland*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pyykkönen, Miikka (2007). *Järjestäytyvät diasporat: etnisyys, kansalaisuus, integraatio ja hallinta maahanmuuttajien yhdistystoiminnassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rhodes, Mary Lee & Gemma Donnelly-Cox (2014). Hybridity and Social Entrepreneurship in Social Housing in Ireland. *Voluntas*. 25, 1630–1647.
- Ruuskanen, Petri, Kirsikka Selander & Timo Anttila (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 20/2013*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ruusuvirta, Minna (2013). Hybrid third sector organisations in Finland – Arts and cultural organisations in focus. *Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift*. 16 (2), 217–238.
- Saksela-Bergholm, Sanna (2009). *Immigrant Associations in the Metropolitan Area of Finland. Forms of Mobilisation, Participation and Representation*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Salamon, Lester M. & Helmut K Anheir (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas*. 9 (3), 213–248.
- Saukkonen, Pasi (2013). Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta*. 1, 6–31.
- Saukkonen, Pasi & Miikka Pyykkönen (2008). Cultural policy and cultural diversity in Finland. *International Journal of Cultural Policy*. 14 (1), 49–63.
- Sivesind, Karl Henrik & Selle, Per (2010). Civil Society in the Nordic Countries. Between Dis-

- placement and Vitality. Teoksessa Risto Alapuro & Henrik Stenius (toim.) *Nordic Associations in a European Perspective*. Baden-Baden: Nomos.
- Thompson, John L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*. 15 (5), 412–431.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). Hankintalain kokonaisuudistuksen ohjausryhmä sekä valmistelusta vastaava ryhmä. Asettamispäätös.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). Valtion kotouttamisohjelma. Hallituksen painopisteet vuosille 2012–2015.
- Valtioneuvoston kanslia (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011.
- Wijkström, Fili (2011). Charity-seap and business-talk. The on-going (re)hybridization of Civil society. Teoksessa Filip Wijkström & Annette Zimmer (toim.) *Nordic civil society at a crossroads. Transforming the popular movement tradition*. Baden-Baden: Nomos.
- Yin, Robert (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third edition. Lontoo: Sage Publications.

Internetsivut

RAY

www.ray.fi

R3 maahanmuuttajanuorten tuki ry

www.r3.fi

Järjestöautomato

www.jarjestohautomato.fi