

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

**Author(s):** Ruusuvirta, Minna

**Title:** Luottamuksesta kontrolliin, estetiikasta markkinaorientaatioon : markkinaistuminen julkisen sektorin ja kulttuurialan kolmannen sektorin suhteessa

**Year:** 2015

**Version:**

**Please cite the original version:**

Ruusuvirta, M. (2015). Luottamuksesta kontrolliin, estetiikasta markkinaorientaatioon : markkinaistuminen julkisen sektorin ja kulttuurialan kolmannen sektorin suhteessa. *Kansalaisyhteiskunta*, 6(1), 5-27.  
[https://asiakas.kotisivukone.com/files/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2015-1/KY2015-1\\_ArtRuusuvirta.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2015-1/KY2015-1_ArtRuusuvirta.pdf)

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

---

# LUOTTAMUKSESTA KONTROLLIIN, ESTETIIKASTA MARKKINAORIENTAATIOON

## Markkinaistuminen julkisen sektorin ja kulttuurialan kolmannen sektorin suhteessa

Minna Ruusuvirta\*

---

### Johdanto

Tämän artikkelin teemana on kulttuurialan kolmannen sektorin markkinaistuminen. Ilmiötä tarkastellaan ensisijaisesti kolmannen sektorin ja julkisen sektorin suhteen näkökulmasta. Artikkelissa tarkastellaan sitä, miten julkisen politiikan kehittyminen kohti liberaalimpaa järjestelmää on luonut pohjaa markkinaistumiskehitykselle kolmannen sektorin organisaatioissa; miten markkinaistuminen näkyy kolmannen sektorin ja julkisen sektorin suhteessa, ja millaisia vaikutuksia markkinaistumiskehityksellä voi olla kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaan. Artikkeliksi on luonteeltaan teoreettinen ja pohjautuu olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimusraportteihin.

Kolmas sektori on aina ollut merkittävä toimija kulttuurin kentällä. Yhdistyksillä ja muilla kansalaisten omaehtoisilla yhteenliittymillä on ollut tärkeä rooli nykyaikaisten taide- ja kulttuuripalvelujen syntymisessä. Suuri osa esimerkiksi kuoro-, teatteri- ja orkesteritoiminnasta on pantu Suomessa alulle vapaasta kansalaistoiminnasta käsin, joko erityisesti näitä tarkoituksia varten perustettujen yhdistysten toimesta tai laajempien kansanliikkeiden yhtenä, ajan mittaan itsenäistyneenä toimintamuotona. (Helminen 2007, 148–150.) Nykypäivänä kulttuurialan kolmannen sektorin kuulumat yhteisöt tuottavat suuren

---

\* Minna Ruusuvirta, YTM, KTM on kulttuuripolitiikan tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopistossa. Hänen väitöstudiumuksensa käsittelee kulttuurialan kolmatta sektoria. Sähköposti: minna.ruusuvirta@jyu.fi

määrän taide- ja kulttuuripalveluja, kokoavat yhteen ihmisiä ja mobilisoivat kansalaisia erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä intressien ja mielipiteiden keräämiseksi ja ilmaisemiseksi. Yhteisöihin keskittyy myös paljon asiantuntemusta, jota julkinen valta hyödyntää suunnittelu- ja ohjelmatyössään. (Heiskanen ym. 2005, 49–54; ks. myös Kangas 2003.)

Kulttuurialan kolmannen sektorin toimijoiden suhde julkiseen sektoriin, valtion ja kuntiin, on perinteisesti ollut vahva ja tiivis. Suhde on perustunut etenkin kolmannen sektorin saamaan julkiseen rahoitukseen, mutta myös erilaisiin hallinnollisiin ratkaisuihin, jotka ovat yhdistäneet yksityiset kulttuuritoimijat ja kunnat toisiinsa. Esimerkiksi 1960-luvulla alkaneella hyvinvointivaltion rakentamisen ja laajentamisen kaudella monia aikaisemmin yksityisten toimijoiden ylläpitämiä taide- ja kulttuuripalveluja siirrettiin valtion ja etenkin kuntien harteille. (Sallinen 2009, 68–70.) Samanaikaisesti myös monien yksityisten organisaatioiden merkittävänä taustatoimijana saattoi olla kaupunki, ja esimerkiksi useissa yksityiseltä pohjalta toimivissa kaupunginteattereissa oli erilaisia hallinnollisia piiloratkaisuja, joilla kaupunki oli sidottu niiden toimintaan. (Sallinen 2009, 68–70, 171–172.)

Sittemmin kunnat ovat enenevässä määrin alkaneet järjestää palveluja rahoittamalla varsinaisen kuntaorganisaation ulkopuolella olevia toimijoita. Tähän ovat vaikuttaneet viime vuosituhannen lopulla julkiseen sektoriin kohdistuneet merkittävät rahoitukselliset paineet, minkä lisäksi yhteiskuntien aatteellisessa ilmastossa on alettu jälleen suosia yksityistä toimeliaisuutta vahvan julkisen sektorin sijaan. (Helander 1998, 11, 47; Helander 2004, 17–18.) Erilaiset taloudellisen liberalismien muodot ovat kasvattaneet suosiotaan ympäri maailmaa ja voimistaneet politiikkasuuntauksia, jotka pyrkivät edistämään muun muassa vapaata kauppaa, yksityistämistä, ulkoistamista ja ylipäänsä yksityisen sektorin suurempaa roolia palvelutuotannossa. Taloudellinen taantuma on entisestään vahvistanut tätä kehitystä, kun julkinen sektori on talousvaikeuksissa joutunut pohtimaan ja muotoilemaan uudelleen palvelutuotantoaan ja sen malleja. Kaikella tällä on ollut vaikutusta myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteeseen ja sen kehitykseen.

Yksi viimeisten vuosikymmenien merkittävistä kehityskuluista on ollut sektoreiden välisten rajojen voimakas hälventyminen. Organisaatiot toimivat yhä enemmän useamman kuin yhden sektorin alueella ja yhdistävät esimerkiksi erilaisia tulonlähteitä, arvoja, toimintakulttuureita ja hallintamalleja toiminnassaan. Tätä sektorirajojen ylittämistä ja sektoreiden välistä sekoittumista kuvataan usein käsitteellä hybridisaatio. (Ks. esim. Billis 2010; Karré 2012; Wijkström 2011.) Markkinaistuminen on hybridisaation muoto, jossa talouden käsitteet ja markkinasektorin toimintatavat leviävät niin julkisen sektorin toimintaan kuin

kolmannen sektorin organisaatioihin, ja paine toimia talouden ja markkinoiden ehdoilla kasvaa myös sellaisilla toiminnan sektoreilla ja alueilla, jotka aikaisemmin eivät ole olleet, ainakaan ensisijaisesti, markkinasuuntautuneita.

Artikkelissa markkinaistumista tarkastellaan sekä yleisesti kolmannen sektorin näkökulmasta että nimenomaisesti kulttuurialaan kohdistuen. Vaikka julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteessa voidaan nähdä joitain yleisiä koko sektoria koskettavia piirteitä, on sektorikohtaisten ominaispiirteiden lisäksi tärkeä huomioida sektoreiden sisällä toimivat erilaiset alajärjestelmät tai toimialat. Se, toimiiko kolmannen sektorin organisaatio esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden alueella tai kulttuuritoiminnassa voi vaikuttaa hyvin paljon organisaation toimintaan, toiminnan lähtökohtiin ja tätä kautta myös esimerkiksi markkinaistumiskehitykseen. (Macmillan 2012, 10; ks. myös Schimank & Volkmann 2012, 39.)

On myös muistettava, että sekä kolmas sektori yleensä että kulttuuriala kolmannen sektorin sisällä muodostavat hyvin moninaisen toimijajoukon. Tästä johtuen myös organisaatioiden tilanne, asema ja lähtökohdat suhteessa markkinaistumiseen vaihtelevat paljon. Esimerkiksi kulttuurialan kolmannen sektorin toimijat voivat olla mittasuhteiltaan suuria ja vakiintuneita organisaatioita, pieniä ja keskikokoisia yhteisöjä sekä lyhytikäisiä ja löyhiä yhteenliittymiä ja verkostoja. Jotkut esimerkiksi yhdistys- tai säätiömuotoisista taidelaitoksista tai taiteen alan ammattijärjestöistä ovat aivan suomalaisen kulttuuripolitiikan sekä kulttuuritoiminnan ytimessä, toiset taas puolestaan ovat joko omasta halustaan tai sen vastaisesti ennemmin kulttuurin kentän reunalla. (Saukkonen & Ruusuvirta 2015, 354.) Organisaatiot käyttäytyvät muutoksessa eri tavoin ja tässä artikkelissa käsitellyt kehityskulut ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan eri tavoin eri organisaatioihin ja organisaatioryhmiin. Lisäksi markkinaistumiseen liittyvät kehityskulut muodostavat vain osan niistä muutosprosesseista, joita kolmannella sektorilla Suomessa ja maailmanlaajuisesti on käynnissä. Esimerkiksi kansainvälistyminen, kasvanut kulttuurinen monimuotoisuus, alakulttuurien eriytyminen, kulutustapojen muutokset sekä informaatioteknologian kehittyminen ovat omalta osaltaan luoneet paineita muutokseen ja alituisen sopeutumiseen. (Tarkemmin kolmannen sektorin muutoksesta ks. esim. Saukkonen 2013.)

Artikkelissa sektoreilla viitataan julkiseen sektoriin, markkinasektoriin ja kolmanteen sektoriin. Nämä yhteiskunnan toimintasektorit määritellään tarkemmin artikkelin seuraavassa luvussa. Kulttuuriala rajataan kulttuurin suppeaa määritelmää mukailleen taide- ja perinneperusteisesti. Kulttuuritoiminta käsittää esimerkiksi taiteellisen luovan työn sekä sen tallentamisen ja välittämisen erityisesti erilaisten kulttuuripalvelujärjestelmien välityksellä. (Ks. Heis-

kanen 2015, 20–21.)<sup>1</sup> Kulttuuriala sisältää sekä yleishyödyllistä julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimintaa että voittoa tavoittelevia yksityisiä yrityksiä. Usein eri kulttuuritoiminnan muodot painottuvat jonkun tietyn sektorin alueelle. Esimerkiksi Heilbrun ja Gray (2001, 5) nimeävät pääasiassa voittoa tavoittelemattomalta pohjalta järjestettäviksi taidemuodoiksi esitystaiteet ja kuvataiteet (*fine arts*). Elokuvatuotanto ja julkaisutoiminta puolestaan tuetaan heidän mukaansa useimmiten kaupallisin perustein. Firth (1996) on jakanut musiikkiteollisuuden kolmeen taidemaailmaan: taidemusiikin maailmaan, kansanmusiikin maailmaan ja kaupallisen musiikin maailmaan. Tässä artikkelissa keskitytään kolmannen sektorin organisaatioiden kulttuuritoimintaan, joka on lähtökohtaisesti yleishyödyllistä ja voittoa tavoittelematonta. Artikkelin esimerkeissä tarkastellaan pääasiassa erilaisten taide- ja kulttuurilaitosten (teatterit, orkesterit, museot) ja muiden keskeisten julkista rahoitusta saavien kulttuuripalvelujen (esimerkiksi festivaalit ja tapahtumat) toimintaa. Kulttuurialasta käytetään toiston välttämiseksi myös termiä kulttuurin kenttä.

Artikkelin rakenne on seuraava: Johdannon jälkeen tarkastellaan yhteiskunnan erillisiin toimintasektoreihin sekä niiden rooleihin ja ominaisuuksiin liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi käydään läpi David Billisin (2010) rakentamaa teoriaa kolmannen sektorin hybridioorganisaatioista. Seuraavaksi tarkastellaan julkisen politiikan muutoksia sekä julkisen sektorin toimijoiden ja kolmannen sektorin organisaatioiden välistä suhdetta markkinaistumisen näkökulmasta. Samassa yhteydessä käydään lyhyesti läpi markkinaistumisen vaikutuksia kolmannen sektorin organisaatioille. Lopussa kootaan yhteen tärkeimmät päätelmät sekä pohditaan lyhyesti ajankohtaisia hybridisaatiokehitykseen liittyviä tutkimuskysymyksiä.

## **Erilliset sektorit ja niiden hybridit alueet**

Perinteisesti yhteiskunnan eri sektoreiden on ajateltu edustavan suhteellisen erillisiä, toiminnoiltaan ja rooleiltaan erityisiä alueita (ks. esim. Salamon & Anheir 1992; Sjöstrand 2000; Billis 2010; Wijkström 2011). Esimerkiksi Billis (2010) jakaa sektorit julkiseen sektoriin, markkinasektoriin ja kolmanteen sektoriin.<sup>2</sup> Tutkijat ovat määrittäneet erilaisia kriteerejä sektoreiden ominaispiirteistä ja sektoreita toisistaan erottavista tekijöistä. Tällaisia kriteerejä ovat esimerkiksi omistajuus, taloudellisten ja henkilöstöresurssien lähteet, organisaatorakenne ja toiminnan motivaatio. (Ks. esim. Billis 2010.) Sektoreiden alkuperää, eroavaisuuksia ja erilaisia rooleja on selitetty esimerkiksi valtioiden erilaisilla sosiaalisilla ja taloudellisilla rakenteilla (Salamon & Anheier 1996).

Taloudelliset sektoreiden välisiä rooleja ja ominaisuuksia käsittelevät teoriat puolestaan perustuvat argumenteille, joissa tietyllä sektorilla on erityisiä etuja juuri tiettyjen toimintojen tai palvelujen tuottamiseen (ks. Weisbrod 1972; Hansman 1981).

Julkisen sektorin toimijoita Suomessa ovat valtio ja kunnat. Julkisen sektorin toiminta on muodollista, voittoa tavoittelematonta ja se rahoitetaan suurelta osin verovaroin. Taloudellisten teorioiden mukaan julkinen sektori on paras tuottaja julkishyödykkeille, siis hyödykkeille, joille on ominaista vapaa saataavuus ja se, että niiden kuluttaminen ei vähennä muiden mahdollisuutta kuluttaa sitä. (Taulukko 1.) Julkisen palvelutuotannon etuna on pidetty ammattimaisuutta, oikeudenmukaisuutta, jatkuvuutta ja laatua. Tehottomuus, byrokratia, motivaation puute ja institutionaalinen etäisyys on puolestaan nähty julkisen palvelutuotannon heikkouksina. (Matthies 1999; Puttonen 2005.) Weisbrodin (1972) julkisen sektorin epäonnistumisen teorian mukaan julkinen sektori täyttää keskivertoäänestäjän tarpeet, mutta epäonnistuu muiden tarpeiden täyttämässä. Yksityisten toimijoiden, esimerkiksi kolmannen sektorin, toiminta on yksi keino täyttää muiden tarpeet.

Markkinasektori sisältää voittoa tavoittelevan ja sitä omistajilleen jakavan yritystoiminnan. Markkinasektorilla henkilöstöresurssit koostuvat palkatuista ammattilaisista ja rahoitus pääosin myynneistä ja maksuista. (Billis 2010, 55.) Markkinasektori on yksityisten hyödykkeiden paras tuottaja. Yksityiset hyödykkeet ovat hyödykkeitä, jotka ovat niukkoja ja joiden saantia on mahdollista rajoittaa. Markkinaorientoitunutta toimintaa kuvaa voimakas asiakaskeskeisyys ja asiakasnäkökulman huomioiminen (Kohli & Jaworski 1990, 2). Markkinasektorin vahvuutena on nähty etenkin tehokkuus. Markkinoiden epäonnistumista selitetään muun muassa kilpailun puuttumisella, ulkoisvaikutuksilla<sup>3</sup>, julkishyödykkeen ominaisuuksilla sekä informaatioon liittyvillä ongelmilla (Heilbrun & Gray 2001, 222).

Kolmas sektori viittaa moninaisesti organisaatioihin ja yhteisöihin, jotka toimivat markkinoiden ja julkisen sektorin väliin jäävällä alueella. Voitto Helander (1998, 62) on määritellyt suomalaisen kolmannen sektorin ytimeen kuuluviksi organisaatiotyypeiksi yhdistykset, säätiöt ja muutamat uusosuustoiminnalliset muodostumat. Kolmannelle sektorille eri yhteyksissä määriteltyjä ominaisuuksia ovat esimerkiksi institutionalisoituneisuus (yhdistysrekisterijäsenyys ja/tai järjestyssääntö), yksityisyys (ei osa kuntaa tai valtiota), voiton tavoittelemattomuus, itsehallinnollisuus, vapaaehtoisuus sekä henkilöstöresursseissa että osallistumisessa toimintaan, sitoutuminen erityiseen missioon sekä rahoituksen muodostuminen pääasiassa avustuksista ja lahjoituksista (Salamon & Anheier 1992; Helander 1998, 53–65; Billis 2010, 55).



Kolmannen sektorin palvelutoiminnan etuina on pidetty esimerkiksi joustavuutta, motivaatiota ja yhteisöllisyyttä (ks. esim Pihlaja 2010). Henry Hansmanin (1987) mukaan kolmannen sektorin organisaatiot nähdään parempina yksityisinä toimijoina tilanteessa, jossa kuluttajan tai rahoittajan on vaikea arvioida palvelun laatua tai määrää. Tällöin suositaan kolmannen sektorin toimintaa, koska se ei tähtää voittoon. Kolmannen sektorin toiminta siis perustuu osittain luottamukseen siitä, että se ei käytä asiakkaita tai rahoittajia hyväkseen. Heikkouksina kolmannen sektorin palvelutuotannossa on nähty jatkuvuuden puute, laadunvarmistus, epävarmuus ja hallinnon ongelmat (Pihlaja 2010; Matthies 1999). Kolmannen sektorin organisaatiot sopivat taloudellisten teorioiden mukaan parhaiten ns. puolijulkisten tai meriittihyödykkeiden tuottamiseen. Näille hyödykkeille ominaista on se, että niiden saantia on mahdollista rajoittaa ja niiden käytöllä on positiivisia ulkoisvaikutuksia. (Anheier 2005, 115–120.) Esimerkiksi kulttuuripalvelut katsotaan usein meriittihyödykkeiksi. Kolmannen sektorin toimintaa selitetään muun muassa edellä mainituilla julkisen sektorin ja markkinoiden epäonnistumisilla. Lisäksi Salamonin (1987) ”kolmannen sektorin epäonnistumisen teorian” (*volutary failure*) mukaan palvelut syntyvät kolmannella sektorilla, mutta siirtyvät joko julkisiksi tai kaupallisiksi. (Taulukko 1.)

**Taulukko 1.** Kolme sektoria ja niiden tuottamat hyödykkeet (Lähde: Anheier 2005, 119.)

	Yksityiset hyödykkeet	Puolijulkiset hyödykkeet	Julkiset hyödykkeet
Markkina-sektori	Kyllä	Kiistanalainen	Ei (markkinoiden epäonnistuminen)
Kolmas sektori	Kiistanalainen	Kyllä	Ei (kolmannen sektorin epäonnistuminen)
Julkinen sektori	Ei (julkisen sektorin epäonnistuminen)	Kiistanalainen	Kyllä

Jaottelu organisaatiotoimijoihin erillisten sektoreiden sisällä on teoreettista. Harva organisaatio muodostuu puhtaasti eri sektoreiden ideaaleista ominaisuuksista ja oletus siitä, että olisi olemassa jokin ideaali tai puhdas ei-hybridi organisaatio on monella tapaa ongelmallinen. Silti organisaation toiminnasta voidaan usein erottaa tiettyjä hallitsevia sektorikohtaisia piirteitä, jotka sitovat sen tiettyyn sektoriin ja erottavat sen muista, toisilla sektoreilla toimivista organisaatioista. (Wijkström 2011, 29.) Sektorikohtaisten ominaispiirteiden ja sektoreiden välisten erojen kartoittaminen tarjoaa pohjan hybridisoitumis- ja markkinaistumiskehityksen analyysille.

Hybridiorganisaatio ei ole uusi ilmiö. Tutkimuskirjallisuudessa sektoreiden välistä sekoittumista on useimmiten tutkittu kahden sektorin välisenä, mutta yksittäisen sektorin näkökulmasta (Koppel 2003). Osa tutkijoista näkee sekoittumisen eräänlaisena jatkumona erilaisten ulottuvuuksien välillä (Dahl & Lindblom 1953; Karré 2012), toiset katsovat, että sekoittumisesta huolimatta sektoreiden välille on asetettavissa selkeä raja (Billis 2010). Joidenkin tutkijoiden mielestä perinteinen sektorijako on kadonnut kokonaan ja kaikki organisaatiot edustavat erilaisia hybridejä muotoja (Brandsen ym. 2005). David Billis on kehittänyt teoriaa hybridiorganisaatioista nimenomaan kolmannen sektorin näkökulmasta. Billisin (2010, 55–58) mukaan jokaisella organisaatiolla on ominaissektorinsa (*prime sector*), joka toimii organisaation lähtösektorina. Organisaatioiden hybridisoituminen ei siis ole vain sattumanvaraisia sekoituksia eri sektoreiden ominaisuuksia, vaan organisaation lähtösektori muodostaa perustan organisaation toiminnalle myös hybrideillä alueilla. Eri sektoreilla toimivia organisaatioita erottavat ominaispiirteet (*principles*) liittyen tiettyihin kaikilla sektoreilla ilmeneviin tekijöihin (*elements*) kuten omistajuus, hallinto, operationaaliset toimintaperiaatteet sekä henkilö- ja muut resurssit.

Billisin mukaan organisaation hybridisaatiossa voi olla erilaisia tasoja. Billis erottaa pintapuolisen (*shallow*) ja juurtuneen (*entrenched*) hybridisaation. Esimerkiksi ensimmäisen palkatun henkilökunnan ottaminen voi olla yhteisöllä askel kohti hybridejä toimintamalleja. Hybridisaatio voi Billisin mukaan ilmetä sekä organisaation hallinnon tasolla että operationaalisella tasolla. Toiminnan tasolla pintapuolinen hybridisaatio tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa organisaation jäsenet eivät enää hallitse kaikkea päätöksentekoa ja toimintaa, vaan palkattu henkilökunta on yhä keskeisemmässä roolissa. Juurtunut hybridisaatio puolestaan ilmenee, kun palkattu henkilökunta dominoi toimintaa yhteisössä ja yhteisön johtamiseen perustetaan hierarkkinen järjestelmä eri tasoineen. Billis tekee eron myös orgaanisesti kehittyneen (*organic*) ja erikseen säädetyin (*enacted*) hybridisaation välillä. Usein hybridisaatio kehittyy orgaanisesti ulkoisten resurssien vähittäisen kasvun seurauksena. Erikseen säädetty hybridi puolestaan on perustettu alusta alkaen hybridiorganisaatioksi. (Mt., 58–62; Paine ym. 2010, 106.)

Tutkimuskirjallisuudessa organisaatioiden hybridisoitumiseen liitetään sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Karré (2012), joka on tutkinut hybridisoitumista etenkin julkisen politiikan näkökulmasta, erottaa taloudelliset, suoritukseen liittyvät (*performance related*), kulttuuriset ja hallintoon liittyvät hyödyt ja riskit. Osa tutkijoista näkee sektorirajojen ylittämisen varsinkin kolmannen sektorin organisaatiolle luontaisena sosiaalisen kanssakäymisen piirteenä (ks. Brandsen ym. 2005). Positiivisissa näkemyksissä hybridit organi-



saatiot ja toimintamallit nähdään tehokkaina rajojen ylittäjänä, jotka tuovat yhteen erilaisia elementtejä ja luovat synergiaa, yhteistyötä ja innovaatioita. Usein hybridisoituminen kuitenkin nähdään uhkana ja hybridisaatio ongelmana, joka kaipaa ratkaisua. Esimerkiksi Billis (2010) näkee, että kolmas sektori on sektoreista se, jolla on hybridisaatiossa eniten menetettävää. Uhkia ovat esimerkiksi erillisen sektorin tuomien etujen, arvojen ja identiteetin katoaminen (ks. myös Macmillan 2012, 7).

Markkinaistuminen on yksi hybridisaation muoto. Siinä muut sektorit omaksuvat sellaisia toimintatapoja ja malleja, jotka on perinteisesti nähty markkinasektorille kuuluviksi. Kolmannen sektorin markkinaistumista on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty muun muassa institutionalisoitumiskehityksen ja resurssiriippuvuusteorian kautta. Tarkastelu on kohdistunut laajasti kolmannen sektorin toimijoihin yleensä, erillisiin toiminnan kenttiin sektorin sisällä, ja kulttuurin kentällä usein myös yksittäiseen taidemuotoon tai kulttuuritoiminnan alueeseen. Markkinaistumista on tutkittu esimerkiksi markkinadiskurssien lisääntymisenä (Meyer ym. 2012; Wijkström 2011; Kenyon 1995), muuttuneina toimintamalleina ja johtamiskäytäntöinä (Ruuskanen ym. 2013; Gilmore & Rentschler 2002) sekä kasvaneena kaupallisuutena (Dees 1998; Weisbrod 1998; Heilbrun 2001). Julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteeseen ja suhteen muutokseen liittyvä tutkimus puolestaan tarkastelee esimerkiksi julkisen sektorin palvelurakenteen ja -mallien muutoksia (Heino 2008; Forma ym. 2008; Belfiore 2004), kolmannen sektorin kasvavaa roolia palvelutuotannossa (Pihlaja 2010; Rees ym. 2012) ja taloudellisten ja markkinalähtöisten perustelujen kasvua julkisessa politiikassa (Johannisson 2006; Skot-Hansen 1999).

## **Markkinaistuminen julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteessa**

Poliittiset suuntaukset, jotka suosivat esimerkiksi yksityisen sektorin suurempaa roolia palvelutuotannossa ovat vahvistuneet ympäri maailmaa. Myös perinteisesti vahvaan julkisen sektorin palvelutuotantoon nojaavissa Pohjoismaissa politiikan painopiste on muuttunut. Alapuron ja Steniuksen (2010) mukaan myös Suomi on liikkumassa kohti liberaalimpaa järjestelmää. Tämä tarkoittaa, että julkisen sektorin toimijat omaksuvat erilaisia markkinasuuntautuneita toiminnan tapoja ja käyttävät markkinasektorille ominaisia hallinnon ja johtamisen malleja. Esimerkiksi uusi julkisjohtaminen (*new public management*, NPM) alkoi yleistyä julkisella sektorilla 1980-luvulla. Uuden julkisjohtamisen keskeinen ajatus on, että julkisen sektorin organisaatioiden ja markkinasektorin yritysten johtaminen ei eroa merkittävästi toisistaan ja molempien sektoreiden

johtamiseen voidaan soveltaa samoja periaatteita. Hyvinvointipalvelujen toiminnan ytimeen on noussut esimerkiksi asiakaskeskeisyys, jonka mukaan järjestelmiä voi parhaiten kehittää antamalla asiakkaille valinnan tai ”kilpailutuksen” mahdollisuus, jolloin loppujen lopuksi vain kaikkein tärkeimmät ja parhaiten toimivat palvelut jäävät jäljelle (Alasuutari 1996, 247).

Taloudelliset taantumakaudet ovat voimistaneet kehitystä, kun julkisen sektorin toimijat ovat talousvaikeuksissa etsineet keinoja palvelutuotantonsa tehostamiseen. Tehokkuuden kasvattamista on tavoiteltu palvelurakenteita uudistamalla sekä hyödyntämällä markkinoita hyvinvointipalvelujen tuotannossa. Julkisen sektorin markkinoista käytetään usein termiä näennäismarkkinat (*quasi markets*) ja niitä toteutetaan erilaisten ja eritasoisten markkinaehtoisten mallien kautta. Julkisessa organisaatiossa markkinaehtoistuminen voi viitata omaan palvelutuotantoon liittyviin toimenpiteisiin, kuten kustannustietoisuuden lisäämiseen ja palvelujen tuotteistamiseen. Markkinaehtoistuneita toimintamalleja ovat myös esimerkiksi tehtävien siirto julkisen konsernin alle perustettujen tulosvastuullisten säätiöiden, liikelaitosten ja yhtiöiden toteutettaviksi sekä palvelujen ulkoistaminen tai yksityistäminen. (Heino 2008, 9–10, 35–40.)

Koska monien kolmannen sektorin organisaatioiden suhde julkiseen sektoriin on tiivis ja vahva, näkyvät julkisen sektorin muuttuneet toimintakäytännöt myös kolmannella sektorilla. Samalla ne luovat pohjaa markkinaistumiskehitykselle kolmannen sektorin organisaatioissa. Seuraavassa tarkastellaan julkisen sektorin toimijoiden ja kolmannen sektorin organisaatioiden välistä suhdetta markkinaistumisen näkökulmasta sekä pohditaan markkinaistumisen vaikutuksia kolmannen sektorin organisaatioille.

### *Markkinalähtöiset toimintatavat julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteessa*

Kuntien omaksuessa enenevässä määrin erilaisia tilaaja-tuottaja -malleja ja sopimusohjausjärjestelmiä, ovat palvelusopimukset ja tarjouspyynnöt kasvavassa määrin myös kolmannen sektorin toimijoiden arkipäivää. Kolmannesta sektorista on tullut kuntien kanssa yhteistoiminnassa toimiva palvelujen tuottajia ja kumppaneita, jotka kilpailevat palvelusopimuksista sekä yksityisten yritysten että kunnan omien toimijoiden kanssa. (Möttönen & Niemelä 2005, 151–155.)

Palvelun tuottajan rooli tuo kolmannen sektorin yhteisöt melko nopeasti sektoreiden välisille rajapinnoille ja edistää erilaisten hybridien toimintamallien omaksumista. Kolmannen sektorin palveluntarjoajilta vaaditaan samalaista laatua ja ammattimaisuutta kuin julkiseltakin toimijalta. Jo tarjouskilpai-

luihin tai rahoitushakuihin osallistuminen saattaa vaatia sellaista osaamista tai aikaa, jota ei vapaaehtoistoimijoilta välttämättä löydy. Tämä tarkoittaa usein palkatun ammattimaisen työvoiman määrän kasvua organisaatiossa. Suomessa sekä työnantajina toimivien järjestöjen lukumäärä että kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyön määrä onkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut nopeasti. Kasvu on ollut vuosien 1990–2011 välillä nopeaa etenkin sosiaalialan järjestöissä, mutta myös esimerkiksi kulttuuri-, liikunta- ja harrastustoiminnan alueilla toimivissa yhteisöissä palkatun työvoiman määrä on kasvanut. (Ruuskanen ym. 2013, 17–20.) Osana kehitystä esimerkiksi taiteen ammatillisen koulutuksen rinnalla on alettu kouluttaa eri aloille soveltuvia kulttuurituottajia sekä kulttuurihallinnon ja kulttuuritoiminnan talouden ammattilaisia, joista monet ovat työelämässä sijoittuneet kolmannen sektorin organisaatioihin (Saukkonen 2013, 23).

Billisin (2010) mukaan ensimmäisten työntekijöiden palkkaaminen on kolmannen sektorin organisaatiolle usein askel kohti hybridiä toimintamallia. Palkatun työvoiman ylläpitäminen vaatii organisaatiolta resurssien saatavuuden varmistamista. Jos julkinen rahoitus ei täytä kaikkea tarvetta, on vaje täytettävä esimerkiksi kohdentamalla palvelutoimintaa olemassa olevaan kysyntään kaupallisilla markkinoilla. Ammattimaisuuden asteen kasvaessa vapaaehtoistoiminta puolestaan muuttuu usein käytössä olevaksi ja hallinnoitavaksi resurssiksi. Se saattaa muuttaa vapaaehtoisten sitoutumisastetta ja suhtautumista vapaaehtoistyöhön. (Paine ym. 2010, 108; palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan suhteesta ks. myös Ruuskanen ym. 2013, 24–27.)

Kunnat hakevat palvelutuotannon ulkoistamisella ja muilla uusilla toimintamalleilla erityisesti toiminnan tehostamista. Tämä tarkoittaa tehokkuusvaatimuksia myös kunnille palvelujaan tarjoaville kolmannen sektorin toimijoille. Taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimusten sovittaminen kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomaan toimintaan ei aina ole helppoa. Kun kolmannen sektorin toimija omaksuu jo vakiintuneeseen ja institutionalisoituneeseen toimintaansa uudenlaisia toimintatapoja, jotka eroavat paljon aikaisemmin käytössä olleista, saattaa niiden yhteensovittaminen aiheuttaa konflikteja ja haasteita organisaation sisällä (Schimank & Volkmann 2012, 3). Esimerkiksi Glynn (2000, 285) toteaa, että useimmilla kulttuurilaitoksilla identiteetti rakentuu ristiriitaisista elementeistä, koska laitoksissa työskentelee hyvin erilaisia ammattilaisia, kuten taiteilijat ja hallintohenkilökunta. Suomessa toteutetussa tutkimuksessa on todettu, että kolmannen sektorin palkatut työntekijät ovat useilla työtyytyväisyyden mittareilla arvioituna tyytymättömämpiä työhönsä kuin julkisen tai markkinasektorin työntekijät. Tyytymättömyys näyttää olevan yhteydessä sektorin nopeaan muutokseen. (Ruuskanen ym. 2013, 94.)

Uusien palvelutuotantomallien kautta julkisen palvelun määritelmä on laajentunut. Julkishyödykkeellä tai julkisilla palveluilla ei tarkoiteta ainoastaan julkisen sektorin itse tuottamia palveluja vaan myös sellaisia palveluja, jotka tuotetaan yksityisellä sektorilla, mutta joiden rahoitukseen julkinen sektori osallistuu tai joiden tuottaminen muutoin on julkisen sektorin tavoitteena. Vaikka palvelut tuottaa yksityinen toimija, näkee julkinen sektori itsensä palvelujen vastuullisena järjestäjänä, jolloin toimintaan liittyy usein vahva sopimusohjaus ja julkisen sektorin tarve kontrolloida ja arvioida toimintaa.

Toiminnan arvioinnissa paino on usein ollut erilaisissa määrällisissä mittareissa. Uuden julkisjohtamisen hengessä kolmannen sektorin toimijoiden markkinalähtöiset toimintatavat nähdään hyväksytympinä kuin aikaisemmin. Kulutusmyönteisyys, asiakaslähtöisyys, tehokkuus, tuottomotiivi, kilpailu ja kaupallisuus ovat käsitteitä, joiden kautta myös kolmannen sektorin organisaatioiden odotetaan kehittävän yleistä hyvää ja rakentavan kansalaisyhteiskuntaa. (Ks. esim. Dees 1998, 56.) Aila-Leena Matthies (1999, 40–45) puhuu kolmannen sektorin ekonomistisesta modernisaatiosta, jossa eettisen rationaliteetin (yhteisöllisyys, joustavuus ja keskinäinen välittäminen) sijaan korostuu ekonomistinen rationaliteetti eli toiminnan taloudelliset painotukset ja määrällinen arviointi. Schimank ja Volkmann (2012, 28–29) kutsuvat näitä ulkoapäin tulevia vaatimuksia taloudellisista ja markkinaorientoituneista laskelmista toisasteiseksi taloudelliseksi ohjaukseksi (*secondary economic coding*).

Julkisella sektorilla on tarve etenkin toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseen. Esimerkiksi kulttuurin kentällä on esitetty näkemyksiä, että julkisesti rahoitetun kulttuuritoiminnan tulevaisuus riippuu merkittävästi siitä, kyetäänkö alueella kehittämään luotettavia ja vertailukelpoisia keinoja osoittaa tuottavuutta ja vaikuttavuutta (Karttunen 2011, 5). Taide- ja kulttuuritoiminnassa julkinen sektori hakee vaikuttavuutta etenkin neljällä osa-alueella: 1) taiteen laatu ja kulttuuritoiminnan yleinen taso, 2) palvelujen saavutettavuus ja asukaslähtöisyys, 3) toiminnan terveys- ja hyvinvointivaikutukset sekä 4) toiminnan taloudelliset ja vetovoimavaikutukset. (Karttunen 2011, 5–8; Saukkonen & Herranen 2009; ks. myös Kainulainen 2005.) Haasteena on sellaisten mittareiden kehittäminen, joilla pystyttäisiin mittaamaan myös toiminnan laadullisia ulottuvuuksia. Määrällisten mittareiden käyttäminen johtaa helposti taloudellisten ja muiden määrällisten arviointikriteereiden painottumiseen. Kulttuurin kentällä on esitetty uhkakuvia, joissa taloudellisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen alkaa hallita taiteellisen toiminnan tavoitteiden ja sisältöjen kustannuksella. (Anheier 2005, 105.) Esimerkiksi Cho ja Shin (2014, 69–76) toteavat, että jos kulttuuriperintöön ja konservointiin liittyvät toiminnot pyrkivät myös edistämään paikallista kehitystä ja luomaan taloudellista tulonmuo-

dostusta, ne eivät tuota parasta mahdollista tulosta varsinaisessa tehtävässään.

Kasvava tarve ohjaukseen ja kontrolliin ei koske ainoastaan palvelujen ostoja, vaan myös perinteinen avustustoiminta ja sen ohjausmallit ovat muutoksessa. Julkisia avustuksia saaneet toimijat ovat olleet, lainsäädännön ja avustusehtojen puitteissa, melko vapaita käyttämään vastaanottamansa avustuksen parhaaksi katsomallaan tavalla. Siirtyminen tulosohjaukseen on kuitenkin tuonut julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteeseen sellaisia elementtejä, jotka ovat ainakin paikoin kaventaneet avustusten varassa toimivien organisaatioiden itsemääräämisoikeutta. Valtio tai kunta on voinut katsoa rahoitusasemansa oikeuttavan ja jopa velvoittavan sen vaikuttamaan toiminnan ehtoihin ja periaatteisiin. (Saukkonen 2013, 20; ks. esim. Möttönen ja Niemelä 2005, 105.) Milbourne ja Cushman (2013) näkevät, että kasvanut markkinakulttuuri ja sääntelykehykset saattavat johtaa kuntien ja kolmannen sektorin suhteen muuttumista luottamuksesta kontrolliin. Kehitys on nähty uhkana itsehallinnollisuudelle ja itsenäisyydelle, jotka ovat olleet tärkeä osa kolmannen sektorin perinteistä määritelmää (Helander 1998, 41–42). Kulttuurin kentällä on keskusteltu muun muassa julkista rahoitusta saavien yksityisten taidelaitosten autonomian kaventumisesta (ks. Vestheim 2009; Blomgren 2012).

Rahoitus ja siihen liittyvät vaatimukset ohjaavat kolmannen sektorin toimijoita myös kumppanuuksiin ja yhteistyöhön. Harris (2010) näkee vaatimukset kumppanuuksista hyvänä kasvualustana hybridisaatiokehitykselle. Monissa rahoituslähteissä kumppanuus ja yhteistyö ovat sisäänrakennettuna vaatimuksena. Näin on esimerkiksi EU:n rakennerahaston rahoituksessa. Yhteistyö on monen rahoituksen kohdalla, jos ei edellytys, niin ainakin etu rahoituksen saamiseksi. Kehitys ohjaa toimijoita yhteistyöhön joko oman sektorin sisällä tai sektoreiden välillä. Suurin osa kolmannen sektorin yhteistyöstä tapahtuu julkisen sektorin tai toisten kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa, mutta tutkimustulokset esimerkiksi Britannian osalta kertovat, että kolmannen sektorin organisaatiot ovat alkaneet enenevässä määrin tehdä yhteistyötä myös markkinasektorin toimijoiden kanssa. (Harris 2010, 27; Edwards 2008.)

### *Kolmannen sektorin roolien ja merkitysten muutokset julkisessa politiikassa*

Myös strategiset roolit ja merkitykset, joita julkinen politiikka asettaa kolmannen sektorin organisaatioille ovat muutoksessa. Erilaiset julkiset ohjelma-asiakirjat, strategiat ja muut dokumentit tuottavat kuvaa kolmannesta sektorista sekä sille julkisessa politiikassa annetuista merkityksistä. Perinteisesti kolmannen sektorin päätehtäväalueina yhteiskunnassa on nähty muun muassa yhteis-



kunnallisen integraation tuottaminen, demokratian edistäminen ja taloudellinen panos (Wollebaek ym. 2000, 87–103). Myös muun muassa hyvinvoinnin edistäminen, sosiaalisen pääoman vahvistaminen sekä innovaatioiden ja uusien ideoiden tuottaminen mainitaan usein kolmannen sektorin toimijoiden tehtävinä. (Ks. esim. Siisiäinen 1996; Vogel & Amnå 2003.) Palvelutuotantoroolin kasvun myötä kolmannen sektorin taloudellinen merkitys on kasvanut ja julkisissa odotuksissa on tuotu voimakkaammin esiin esimerkiksi sektorin toimintaa työllistäjänä. (Helander 2004, 17–18, 31; Möttönen & Niemelä 2005, 151–155.)

Myös taiteelle ja kulttuurille on asetettu poliittisessa keskustelussa uudenlaisia merkityksiä. Koska valtaosa kulttuuripalveluista tuotetaan Suomessa kolmannen sektorin organisaatioissa, koskettavat kotimaisen kulttuuripolitiikan linjaukset vahvasti myös kolmannen sektorin toimijoita. Suomalaisen kulttuuripolitiikan kehitystä voidaan hahmottaa kulttuuripolitiikan ”linjojen” avulla. Ensimmäisessä vaiheessa kulttuuripolitiikassa keskityttiin kansallisen taiteen tukemiseen sekä kansallisen identiteetin ja valtion tehtävien luomiseen. Toisessa vaiheessa, jonka voi katsoa alkaneen 1960-luvulla, luotiin taidelaitosjärjestelmää ja pyrittiin lisäämään kansalaisten osallistumista kulttuuriin. Pyrittiin kulttuurin demokratisointiin, laadukkaiden kulttuuripalvelujen tarjoamiseen koko maan kattavasti, ja kulttuuridemokratiaan eli ihmisten omaehtoisen osallistumisen ja tekemisen korostamiseen. Osana julkisen sektorin reformia ja uuden julkisjohtamisen ajattelua kulttuuripolitiikan kolmannessa vaiheessa omaksuttiin uudet kulttuuriteollisuuden ja sisältötuotannon käsitteet ja alettiin korostaa kulttuuria ja luovuutta kansantaloudellisesta näkökulmasta. (Kangas 1999, 161–168; Kangas & Pirnes 2015, 23–30.) Pertti Alasuu-tari (1996, 104, 225) puhuu kilpailutalouden kaudesta, jossa kulttuuritarjontaa tarkasteltiin yhä enemmän osana kilpailutaloutta markkinoitavina tuotteina, joilla kulutuskysyntä ja kannattavuus määräävät markkinamenestyksen. Aikaisempien merkitysten rinnalle syntyi näkemys taiteista talouden tuotannontekijöinä ja taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen vaikuttavana voimana (ks. Mitchell 2002).

Dorte Skot-Hansen (1999, 8, 14) on analysoinut kansallisen ja paikallisen kulttuuripolitiikan välisiä jännitteitä. Hänen mukaansa julkinen sektori Tanskassa, muissa Skandinaavian maissa ja koko Euroopassa on alkanut omaksua taloudellisia ideoita ja arvoja, ja alkanut hyödyntää markkinasektorin teorioita, käytäntöjä ja terminologiaa. Taiteen ja kulttuurin rahoitus on laajentunut yhä enemmän yksityisiin lähteisiin ja laatua mitataan kansainvälisenä arvostuksena ja menestyksenä sen sijaan, että katsottaisiin paikallista tai kansallista tunnustusta. Jenny Johannisson (2006) puolestaan on kartoittanut Göteborgin kaupungin kulttuuripolitiikan kehitystä. Hänen mukaansa paikallinen kult-

tuuripolitiikka on ottanut etäisyyttä perinteiseen esteettisiä arvoja ja laatua painottavaan kulttuurin käsitteeseen. Sen sijaan painopiste on siirtynyt hyvinvoinnin ja osallistumisen edistämisen kautta markkinaorientaatioon, yksilöllisyyden korostumiseen, verkostoihin ja globalisaatioon.

Saukkonen ja Ruusuvirta (2012, 17) toteavat artikkelissaan, että Skot-Hansenin ja Johannissonin kuvaamat muutokset näkyvät myös suomalaisessa kulttuuripolitiikassa. Suomalaisten kaupunkien kulttuuripoliittisia ja yleisstrategioita kartoittaneessa selvityksessä kulttuurille asetettiin pääasiassa kolmenlaisia merkityksiä: taiteen ja kulttuurin nähtiin vaikuttavan myönteisesti kaupungin imagoon ja vetovoimaisuuteen; sillä nähtiin taloutta edistävä rooli sekä rooli asukkaiden hyvinvoinnin edistämässä. Simo Häyrynen (2013, 637) on käynyt läpi valtiollisia kulttuuripolitiikan dokumentteja vuosilta 1990–2010 ja toteaa, että suomalainen kulttuuripolitiikan järjestelmä, joka alun perin rakennettiin edistämään vapaata taiteellista ilmaisua ja kulttuurin tasa-arvoista saatavuutta, on ollut etulinjassa suomalaisen poliittisen järjestelmän markkinaistumisessa. Tästä esimerkkinä hän tarkastelee uuden julkishallinnon menetelmien käyttöön ottoa kulttuuripoliittisissa järjestelmissä, kulttuurin vahvaa roolia Suomen kansainvälisessä brändin luomisessa ja turismin edistämässä sekä immateriaalioikeuksien ja aineettoman talouden merkityksen korostamista.

### *Kolmannen sektorin kaupallistuminen ja suhde julkiseen sektoriin*

Kolmannen sektorin toimijoiden kaupallisen tulon kasvua ja sen seurauksia on tarkasteltu etenkin monissa yhdysvaltalaisissa tutkimuksissa. Osa tutkijoista näkee muutoksen hyvin radikaalina kaupallisuuden kasvuna kolmannella sektorilla (Dees 1998; Weisbrod 1998; ks. myös Mullins & Acheson 2014, 1610). Toiset puolestaan katsovat sen koskevan pikemminkin joitakin yksittäisiä toiminnan alueita tai toimijoita sektorin sisällä (Child 2010). Usein kolmannella sektorilla ei ole kysymys kaiken toiminnan kaupallistamisesta vaan kaupallista tuloa voidaan saada hyvin monentasoisesta toiminnasta ja kaupallistumisessa voi olla useita eri ulottuvuuksia. On esimerkiksi mahdollista, että – Salamonin *voluntary failure* -teorian mukaisesti – kolmannella sektorilla syntynyt toiminta huomataan kaupallisesti kannattavaksi, jolloin yleishyödyllisyydestä luopuminen ja toiminnan siirtäminen yritysmuotoiseksi voi olla järkevää. Varsinaisen toiminnan tuotteistamisen ja kaupallistamisen lisäksi toimijat saattavat saada kaupallisia tuottoja palveluista, jotka eivät liity toimijan varsinaiseen toimintaan, mutta joita saatetaan käyttää varsinaisen toiminnan rahoittamiseen tai toiminnoista, jotka jollain tavalla tukevat varsinaista toimintaa. Tällaista toimintaa on esimerkiksi museokaupan ylläpitäminen.

Yhtenä tekijänä kolmannen sektorin kaupallistumisen taustalla on nähty kasvava epävarmuus julkisesta rahoituksesta. Vaikka julkisen palvelun määritelmä on uusien toimintatapojen myötä joiltain osin laajentunut, on kehitystä tapahtunut myös toiseen suuntaan, kun sektoreiden välisiä rajoja on poliittisissa prosesseissa määritelty uudelleen. Sellaisia toiminnan alueita, jotka aikaisemmin on katsottu kuuluvaksi julkisiin palveluihin tai ainakin kaupallisten markkinoiden ulkopuolelle, kuten terveydenhuolto, tiede ja koulutus on yksityistetty ja siirretty markkinavoimien alle. Monissa maissa esimerkiksi taiteen ja kulttuurin julkista tukea on leikattu runsaasti tai joiltakin osin lakkautettu kokonaan. Alankomaissa vuosina 2010–2012 toiminut Mark Rutten vähemmistöhallitus pyrki tietoisesti vähentämään valtion kulttuurimenoja säästämällä erityisesti kulttuuritoiminnan avustuksista. Tarkoituksena oli vähentää kulttuuritoimijoiden riippuvuutta julkisesta rahoituksesta sekä kannustaa yrittäjämäiseen otteeseen ja yksityisen rahoituksen hankintaan. Leikkausten seurauksena valtion kulttuuribudjetti supistui noin 24 prosentilla. Leikkaus kohdistui erityisesti taide- ja kulttuurilaitosten avustuksiin, joiden kokonaismäärää supistettiin noin kolmanneksella. Kansalliseen kulttuuri-infrastruktuuriin hyväksytyjen laitosten määrä laski 172:sta 84:ään vuodesta 2012 vuoteen 2013. (Saukkonen 2014, 43.) Suomessa kulttuurialan julkinen tukeminen on yksittäisiä esimerkkejä lukuun ottamatta säilynyt vielä melko ennallaan. Poliittinen konsensus asiaan liittyen on kuitenkin väistynyt ja kulttuurin julkista tukea kyseenalaiseksi tetaan yhä enemmän.

Suomalaisen kulttuurialan kolmannen sektorin kaupallista toimintaa on tutkittu vielä vähän, eikä se olemassa olevan tutkimuksen perusteella näyttäydä erityisen suurena. Kulttuurin kentälle tai laajemmin luoville toimialoille on viimeisten vuosikymmenien aikana perustettu jonkin verran niin sanottuja uusosuuskuntia, jotka toiminnoiltaan sijoittuvat usein yksityisen liiketoimintasektorin ja kolmannen sektorin välimaastoon (Sivonen & Saukkonen 2014). Joillakin kulttuuritoimijoilla on rinnakkain eri organisaatiomuotojen alla sekä yleishyödyllistä yhdistys- tai säätiömuotoista toimintaa että kaupallista yritystoimintaa (ks. Saukkonen 2013, 22). Korhonen (2013) on tutkinut suomalaista teatterikenttää ja toteaa, että hybridi teatteritoimija tuottaa erilaisia palveluja, sekä yleishyödyllisiä että kaupallisia, erilaisille kohderyhmille ja omaa erilaisia tuotantomalleja erilaisiin prosesseihin. Vilja Ruokolainen on tarkastellut valtionosuutta (VOS) saavien museoiden, teattereiden ja orkestereiden talouden ja toiminnan kehitystä vuosien 1992–2010 välillä, eikä mitään kovin merkittävää omien tulojen osuuden kasvua julkisiin tukiin nähden ole havaittavissa. VOS-teattereissa omien tulojen osuus tulorakenteesta on näistä laitosryhmistä suurin ja sen osuudessa on havaittavissa kasvua tarkasteluajanjaksolla varsinkin pien- ja ryhmäteattereiden osalta. Muse-

oiden omatoimisen tuoton osuus on pysynyt kutakuinkin ennallaan, mutta omatoimisen tuoton rakenne on muuttunut tarkastelukautena melko merkittävästi. Pääsymaksujen osuus on laskenut, kun taas myyntitulojen osuus on useimmissa museoissa kasvanut. (Ruokolainen 2012a, 31; Ruokolainen 2012b, 22–23.)

Festivaalikentällä on sen sijaan nähtävissä kaupallistumista, ainakin verottajan silmissä. Muutamien kevyen musiikin festivaalien osalta verottaja on katsonut, että festivaalien toimintaa pyörittävät yhdistykset ovat siirtyneet yksinomaisen ja välittömän yleisen hyvän edistämisestä elinkeinotoiminnan harjoittamiseen ja siten verovelvollisuuden piiriin. Taustalla päätöksessä on ollut etenkin tapahtumien taloudellinen menestys. Veropäätöksistä on taisteltu oikeudessa asti. (Ks. esim. Koskinen 2007, 33–35.) Kuitenkin esimerkiksi Kainulainen (2005, 254–255) toteaa tutkimuksessaan, että festivaalitoimijoilla tapahtumien tuotteistamista, kaupallisuutta ja markkinalähtöisyyttä puolustava markkinadiskurssi on selvänä vähemmistönä. Markkinadiskurssille on Kainulaisen mukaan leimallista sulautuminen vallitsevaan koskemattomuusdiskurssiin, jossa tapahtumat tuotetaan taiteen ja kulttuurin ehdoilla. Kulttuurin kentällä on voimakas tarve puolustaa taiteen itseisarvoa ja usein kaupalliseen menestykseen pyrkiminen nähdään haasteena taiteen autonomialle. Kaupallisuuden on nähty uhkaavan myös kulttuurista moninaisuutta, jos vain sellaiset taide- ja kulttuurimuodot selviävät, joilla on mahdollisuus menestyä kaupallisilla markkinoilla.

Palvelujen ja tuotteiden myyminen kaupallisilla markkinoilla saattaa tuoda kolmannen sektorin toimijalle laajempaa rahoitus pohjaa ja sitä kautta turvata toimintaa. Nykypäivänä osa toimijoista näkee kaupallisen tulon jopa julkista rahoitusta houkuttelevampana, koska sen käyttö ei ole niin rajoitettua ja kontrolloitua. (Dees 1998, 56.) Kasvava kaupallinen toiminta tuo kuitenkin myös haasteita julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteeseen esimerkiksi kasvattamalla julkisen rahoittajan tarvetta seurata ja säännellä kolmannen sektorin toimintaa. Muun muassa epäreilu kilpailu on nähty uhkana, kun vapaaehtoistyötä hyödyntävät ja verohelpotuksia saavat yleishyödylliset toimijat kilpailevat samoista kohteista yksityisten yritysten kanssa. Suomessa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat viime vuosina joutuneet vaikeuksiin palvelujen tuottajana. Ne ovat vähentäneet palvelujaan, palveluyksiköitään ja käynnistäneet aiempaa vähemmän uusia palvelumuotoja. Ongelmien syynä ovat verottajan tulkinnat elinkeinotoiminnasta sekä kuntien ja Kelan kilpailutus käytännöt ja hankintakriteerit. (Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvoinnin rakentajina 2012, 12.) Kaupallistumiskehitys saattaa myös viedä organisaation rahoittajan silmissä liian kauas kolmannen sektorin yleishyödyllisestä toiminnasta ja tätä kautta tuoda uudenlaisia haasteita toimintaan. Kaupallisten tulojen on ainakin joissain yhdysvaltalais tutkimuksissa todettu vähentävän lahjoituksina annettavien tuottojen määrää (ks. esim. Guo 2006).

## Lopuksi

Julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteessa markkinaistuminen näkyy monin tavoin ja vaikuttaa monisuuntaisesti. Julkisen politiikan ja julkisen sektorin toimintatapojen markkinaistuminen ja markkinaehtoisten toimintatapojen käyttö suhteessa kolmanteen sektoriin luo osaltaan pohjaa markkinaistumiskehitykselle myös kolmannen sektorin organisaatioissa. Toisaalta esimerkiksi kolmannen sektorin kaupallistuminen on saanut julkisen sektorin reagoimaan ja asettanut uudenlaisia haasteita seurata ja säännellä toimintaa. Julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteessa markkinaistuneet toimintatavat tarkoittavat muun muassa erilaisten tilaaja-tuottaja ja sopimusohjauksellisten käytöiden käyttöä ja tätä kautta kilpailuttamista, sopimuksellisuutta sekä kasvavaa kontrollia ja arviointia. Kehityksen myötä julkisen sektorin kolmannelle sektorille ja taiteelle ja kulttuurille antamat strategiset roolit ja merkitykset ovat saaneet enemmän taloudellisia ja markkinalähtöisiä painotuksia, ja vaikka nämä roolit painottuvat edelleen monilta osin myös muihin kuin taloudellisiin päämääriin, ovat toimintatavat, joilla toimijoiden odotetaan näihin tavoitteisiin pyrkivän kuitenkin monessa tapauksessa saaneet erilaisia markkinasektoriin viittaavia piirteitä. Kolmannen sektorin toimijoilta vaaditaan samanlaista ammattimaisuutta ja tehokkuutta kuin muidenkin sektoreiden palveluntuottajilta. Lisäksi kasvava epävarmuus julkisen rahoituksen saamisesta on luonut kolmannen sektorin toimijoille paineita hakea rahoitusta kaupallisesta toiminnasta.

Nyky päivänä toimijat yhdistelevät kasvavassa määrin toimintamalleja ja elementtejä eri sektoreilta ja toimialoilta. Tällä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Ei ole samantekevää millä toiminnan alueilla ja miten organisaatiot omaksuvat hybridejä toimintamalleja. Hybridien toimintamallien omaksuminen saattaa auttaa organisaatiota parantamaan heikkouksiaan, toisaalta se saattaa samanaikaisesti vaikuttaa siihen, että perinteisesti kolmannen sektorin toimintaan mielletyt edut katoavat. Kustannustietoisuuden ja seurantamenetelmien kehittäminen saattavat tukea organisaatiota toteuttamaan paremmin tehtäväänsä ja lisäämään tehokkuutta. Toisaalta tehokkuusnäkökulman voimistuminen voi viedä fokuksen pois organisaation varsinaisen toiminnan sisällöstä. Hybridisaation on todettu aiheuttavan ristiriitoja sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä. Usein kuitenkin unohtuu, että monet toimijat myös yhdistävät erilaisia toimintamalleja, elementtejä ja arvomaailmoja varsin menestyksekkäästi toiminnassaan. Kulttuurialan kolmannen sektorin toimijoille markkinaistuminen on useimmi-



ten nähty negatiivisena asiana. Markkinaistumisen on nähty uhkaavan muun muassa taiteen autonomiaa, taiteen tekijöiden itsenäisyyttä ja kulttuurin monimuotoisuutta.

Hybridisaatiokeskustelun keskiössä on ajatus erillisten sektoreiden merkityksestä tai merkityksettömyydestä. Sektorirajojen hälvenemisessä voidaan nähdä muutosta ajattelumalliin, jossa erillisiä sektoreita ja niiden mahdollisia etuja tiettyjen hyödykkeiden tuotannossa ei nähdä enää niin tärkeänä. Esimerkiksi julkisessa palvelutuotannossa keskiössä on palvelu ja sen tuottaminen mahdollisimman tehokkaasti ja niin, että se tukee asetettuja politiikkatavoitteita (ks. esim. Harris 2010, 29). On kuitenkin myös paljon erilaisia syitä, joiden vuoksi erillisiä sektoreita ja niitä määrittäviä rajoja pidetään tärkeinä. Esimerkiksi poliittinen päätöksenteko ja ohjelmatyö pohjaa vielä monin paikoin ajatukseen erillisistä sektoreista. Tällä hetkellä vallitseva käsitteellinen epämääräisyys näkyy vaikeutena määritellä toimenpiteitä ja poliittisia linjauksia ja esimerkiksi hybridit organisaatiot haastavat olemassa olevia määritelmiä ja lainsäädäntöä (ks. myös Pihlaja 2010, 92–93). Sektoreilla toimiville organisaatioille erillinen sektori on monesti tärkeä identiteetin ja legitimaation rakentaja ja keino erottautua muista toimijoista. Oma sektori tuo myös vaikuttamisvoimaa ja arvoa. Toisen sektorin alueelle menemällä organisaatio usein hakee juuri kyseisen sektoriin miellettyjä etuja ja hyötyjä. Esimerkiksi yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät liiketoiminnan keinoin edistämään erilaisia yhteiskunnallisia tavoitteita.

Hybridisaatiokehitystä ja sen vaikutuksia on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Tarvitaan lisää tutkimusta, jotta voidaan ymmärtää paremmin esimerkiksi markkinaistumiskehitystä kolmannella sektorilla, sen etuja ja haittoja ja erityisesti sen vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Tärkeä kysymys tulevaisuudessa tehtävälle tutkimukselle on juuri erillisten sektoreiden merkityksellisyys. Ovatko sektorit tärkeitä ja jos ovat niin miksi ja keille ne ovat tärkeitä? Mitä tapahtuu, jos perinteiset sektoreihin liitetyt edut ja arvot katoavat? Löytyykö jostain uudenlaisia etuja ja arvoja? Miksi toiset organisaatiot osaavat luovia sujuvasti sektoreiden välisillä rajoilla, kun taas toiset turhautuvat ja kaahtuvat ristiriitoihin?

## Viitteet

- 1 Heiskanen (2015, 20–21) määrittelee kulttuurin Syrjästä esiin -raporttia (1998) mukailleen kolmetasoisesti. Laaja A-taso kattaa lähes kaiken inhimillisen elämän, B-taso on joukkotuotanto- ja markkinapainotteinen, suppein C-taso taide- ja perinneperusteinen. Heiskasen

mukaan tasot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan täydentäviä. Niinpä esimerkiksi tutkimus voi olla yhdelle tasolle kohdennettua, mutta mukaan tulee väistämättä toimintoja toisilta kulttuurin tasoilta.

- 2 Usein erillisenä sektorina erotetaan myös kotitaloussektori.
- 3 Ulkoisvaikutuksilla tarkoitetaan toiminnasta koituvia hyötyjä tai haittoja, jotka realisoituvat muille kuin varsinaisille toimijoille. Esimerkiksi kaupungissa järjestettävä festivaali hyödyttää toiminnallaan myös majoitus- ja ravintolatoimijoita ja voi tuoda kaupungille positiivista imagohyötyä. Festivaalien aluetaloudellisia vaikutuksia tutkinut Kimmo Kainulainen (2005, 94–99) käyttää termejä sekundääriset ja tertiääriset vaikutukset. Ympäristön saastuminen mainitaan puolestaan usein esimerkkinä negatiivisesta ulkoisvaikutuksesta.

## Kirjallisuus

- Alapuro, Risto & Henrik Stenius (toim.) (2010). *Nordic Associations in a European Perspective*. Baden-Baden: Nomos.
- Alasuutari, Pertti (1996). *Toinen tasavalta. Suomi 1946–1994*. Tampere: Vastapaino.
- Baumol, William J. & William G. Bowen (1966). *Performing Arts – The Economic Dilemma*. Cambridge: Twentieth Century Fund.
- Belfiore, Eleonora (2004). Auditing Culture: The Subsidised cultural sector in the New Public Management. *International Journal of Cultural Policy* 10 (2), 183–202.
- Billis, David (toim.) (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Blomgren, Roger (2012). Autonomy or democratic cultural policy: that is the question. *International Journal of Cultural Policy* 18 (5), 519–529.
- Branden, Taco & Wim van de Donk & Kim Putters (2005). Griffins of Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration* 28 (9–10), 749–765.
- Child, Curtis (2010). Whither the Turn? The Ambiguous Nature of Nonprofits' Commercial Revenue. *Social Forces* 89 (1), 145–161.
- Dahl, Robert A. & Lindblom, Charles E. (1953). *Politics, Economics, and Welfare: Planning and Politico-Economic Systems Resolved into Basic Social Processes*. New York: Harper.
- Dees, Gregory (1998). Enterprising nonprofits. What you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, January–February 1998, 55–67.
- Forma, Pauli & Mikko Niemelä & Arttu Saarinen (toim.) (2008). *Hyvinvointivaltion kilpailuttaminen. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 7*. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- Gilmore, Audrey & Ruth Rentschler (2002). Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development* 21(10), 745–760.
- Glynn, Mary Ann (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science* 11, 285–298.
- Guo, Baorong (2006). Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (1), 123–138.
- Hansmann, Henry (1981). Nonprofit Enterprise in the Performing Arts. *The Bell Journal of Economics* 12 (2), 341–361.
- Hansmann, Henry (1987). *Economic Theories of Nonprofit Organization*. Teoksessa Walter,

- Powell (toim.). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven and London: Yale University Press, 27–42.
- Harris, Margaret (2010). Third sector organizations in a contradictory policy environment. Teoksessa David, Billis (toim.). *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 25–45.
- Heilbrun, James (2001). Empirical evidence of a decline in repertory diversity among American opera companies 1991/1992 to 1997/98. *Journal of Cultural Economics* 25, 63–72.
- Heilbrun, James & Charles M. Gray (2001). *The Economics of Art and Culture*. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heino, Markku (2008). Näennäismarkkinat vaihtoehtona sosiaali- ja vanhustenhuollossa. Varsinais-Suomen pienten kuntien avainhenkilöiden ja tuottajien suhtautuminen näennäismarkkinoihin ja palvelutuotannon tilastollinen kuva. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 27. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Heiskanen, Ilkka (2015). Johdanto. Teoksessa Ilkka, Heiskanen & Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.) *Taiteen ja kulttuurin kentät: perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö*. Helsinki: Tietosanoma, 19–22.
- Heiskanen, Ilkka & Pertti Ahonen & Lasse Oulasvirta (2005). *Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot*. Cuporen julkaisuja 6. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö.
- Helander, Voitto (1998). Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, Voitto (2004). Paikallisyhdistykset kunta-areenalla. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 45. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Helminen, Minna (2007). Säätyläistön huvista kaikkien kaupunkilaisten ulottuville: esittävän sävel- ja näyttämötaiteen paikallinen institutionalisoituminen ja kehitys taidelaitosten verkostoksi 1870–1939. Cuporen julkaisuja 13. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö.
- Häyrynen, Simo (2013). A centralized market orientation: the implicit determinants of Finnish cultural policy in 1990–2010. *International Journal of Cultural Policy* 19 (5), 623–640.
- Johannisson, Jenny (2006). *Det lokala möter världen: kulturpolitiskt förändringsarbete i 1990-talets Göteborg*. Skrifter från Valfrid nr 32. Göteborg: Valfrid.
- Kainulainen, Kimmo (2005). *Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääoman ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä*. Tampere: Tampere University Press.
- Kangas, Anita (2003). Kolmas sektori ja kulttuuripoliittikka. Teoksessa: Sakari, Hänninen & Anita Kangas & Martti Siisiäinen (toim.). *Mitä yhdistykset välittävät*. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena Kustannus, 38–69.
- Kangas, Anita & Esa Pirnes (2015). Kulttuuripoliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö, hallinto ja rahoitus. Teoksessa Ilkka, Heiskanen & Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.) *Taiteen ja kulttuurin kentät: perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö*. Helsinki: Tietosanoma, 23–108.
- Karré, Philip (2012). Conceptualizing hybrid organisations. A public administration approach. Paper written for symposium “Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery around the Globe”. University of Barcelona, May 17th – 18th, 2012. [<http://www.ub.edu/graap/Final%20Papers%20PDF/Philip%20Karre.pdf>] (12.10.2015).
- Karttunen, Sari (2011). Kuntien kulttuuripalveluiden indikaattorit: raportti 22 kaupungin yhteisen vertailevan tietokannan ja internetportaalin perustamisesta. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö.

- Kenyon, Gerald S. (2005). Market Economy Discourse in Nonprofit High-Status Art Worlds *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 25 (2), 109–124.
- Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2), 1–18.
- Koppell, Jonathan (2003). *The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Korhonen, Satu-Mari (2013). Hybriditeatteri – Johtamisen haasteita teattereiden monipuolistaessa työtapojaan ja palveluitaan. Teoksessa Satu-Mari, Korhonen & Laura Pekkala & Maria Salomaa (toim.). *Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa*. Tampere: Tekijä - teattereiden kiertuejärjestelmä -hanke.
- Koskinen, Antti (2007). *Musiikkifestivaalin verotus*. Pro-gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos.
- Macmillan, Rob (2012). 'Distinction' in the third sector. Third Sector Research Centre. Working Paper 89. [<http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-89.pdf>] (12.10.2015).
- Matthies, Aila-Leena (1999). Ekonomistisen ja eettisen vuoropuhelu kolmannesta sektorista. Teoksessa Liisa, Hokkanen & Petri Kinnunen & Martti Siisiäinen (toim.) *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 40–61.
- Meyer, Michael & Renate Buber & Anahid Aghamanoukjan (2012). In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. *Voluntas* 24, 167–193.
- Milbourne, Linda & Mike Cushman (2013). From the Third Sector to the Big Society: How Changing UK Government Policies Have Eroded Third Sector Trust. *Voluntas* 24 (2), 485–508.
- Mitchell, Ritva (2002). Taiteen ja kulttuurin kentät: Sektorianalyysit. Taiteellinen työ ja sen tekijät: lainsäädäntö ja tuki. Teoksessa Ilkka, Heiskanen & Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.). *Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet*. Jyväskylä: Tietosanoma, 193–227.
- Mullins, David & Nicholas Acheson (2014). Competing Drivers of Hybridity: Third-Sector Housing Organizations in Northern Ireland. *Voluntas* 25 (6), 1606–1629.
- Möttönen, Sakari & Jorma Niemelä (2005). *Kunta ja kolmas sektori: yhteistyön uudet muodot*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Paine, Angela Ellis & Nick Ockenden & Joanna Stuart (2010). Volunteers in hybrid organizations. A marginalized majority? Teoksessa David Billis (toim.) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 93–113.
- Pihlaja, Ritva (2010). Kolmas sektori ja julkinen valta. *Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut* 61. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Rees, James & David Mullins & Tony Bovaird (2012). *Third sector partnerships for public service delivery: an evidence review*. Third Sector Research Centre, Working Paper 60. Birmingham: Third Sector Research Centre.
- Ruokolainen, Vilja (2012a). Valtionosuusteattereiden talouden ja toiminnan kehitys 1992–2010. *Cuporen verkkojulkaisuja* 13. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Ruokolainen, Vilja (2012b). Valtionosuusmuseoiden talouden ja toiminnan kehitys 1992–2010. *Cuporen verkkojulkaisuja* 14. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Ruuskanen, Petri & Kirsikka Selander & Timo Anttila (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013*. Helsinki: Edita Publishing Oy.



- Salamon, Lester M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 16 (1-2), 29-49.
- Salamon, Lester M. & Helmut K. Anheier (1992). In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions. *Voluntas* 3 (3), 125-151.
- Sallinen, Minna (2009). Kaupungin kulttuurivollisuudesta kulttuuripalveluksi. Kunnallisten teattereiden ja orkestereiden kehittyminen 1940-1980. *Cuporen julkaisuja* 16. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Saukkonen, Pasi (2013). Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta* 1, 6-31.
- Saukkonen, Pasi (2014). Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. *Cuporen verkkojulkaisuja* 23. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Saukkonen, Pasi & Kaisa Herranen (2009). Kuntien kulttuuritoiminnan seuranta ja vaikutusten arviointi: esiselvitys 21 kaupungista. *Julkaisematon raportti* 14.9.2009. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Saukkonen, Pasi & Minna Ruusuvirta (2015). Taiteen ja kulttuurin kolmas sektori. Teoksessa Ilkka, Heiskanen & Anita Kangas & Ritva Mitchell (toim.) *Taiteen ja kulttuurin kentät: perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö*. Helsinki: Tietosanoma, 354-374.
- Sivonen, Outi & Pasi Saukkonen (2014). Taide- ja kulttuurialan osuuskunnat Suomessa. *Cuporen verkkojulkaisuja* 22. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.
- Schimank, Uwe & Ute Volkmann (toim.) (2012). *The Marketization of Society: Economizing the Non-Economic*. Welfare societies conference paper 2012. Bremen: University of Bremen. [[http://welfare-societies.com/uploads/file/WelfareSocietiesConferencePaper-No1\\_Schimank\\_Volkmann.pdf](http://welfare-societies.com/uploads/file/WelfareSocietiesConferencePaper-No1_Schimank_Volkmann.pdf)] (4.9.2015).
- Siisiäinen, Martti (1996). Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa Virve, Riikonen & Martti Siisiäinen (toim.). *Yhdistys 2000*. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto, 13-29.
- Sjöstrand, Sven-Erik (2000). The Organization of Nonprofit Activities. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 11 (3), 199-216.
- Skot-Hansen, Dorte (1999). Kultur til tiden – strategier i den lokale kulturpolitik. *Nordisk kulturpolitisk tidskrift*, 2 (1), 7-27.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2012). *SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry*. [[http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestot\\_hyvinvoinnin\\_rakentajina2012.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestot_hyvinvoinnin_rakentajina2012.pdf)] (12.10.2015).
- Syrjästä esiin. Puheenvuoro kulttuurista ja kehityksestä Euroopassa. Eurooppa-työryhmän raportti Euroopan neuvosolle (1998). Helsinki: Taiteen keskustoimikunnan tutkimus- ja tiedotusyksikkö.
- Vestheim, Geir (2009). The autonomy of culture and the arts – from the Early Bourgeois Era to Late modern “Runaway World”. Teoksessa Miikka Pyykkönen & Niina Simainen & Sakarias Sokka (toim.). *What about cultural policy? Interdisciplinary Perspectives on Culture and Politics*. SoPhi 114. Helsinki/Jyväskylä: Minerva Kustannus, 31-53.
- Vogel, Joachim & Erik Amnå (2003). *Svensk föreningsliv på 90-talet – En översikt*. Teoksessa Joachim, Vogel & Erik Amnå & Ingrid Munck & Lars Häll (toim.). *Föreningslivet i Sverige: Välfärd, socialt kapital, demokratiskola. Levnadsförhållanden*. Rapport nr 98. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Weisbrod, Burton A. (1972). *Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three-Sector Economy*. Institute for Research on Poverty Discussion papers. University of Wisconsin



sin-Madison. Paper presented at the Conference on Altruism and Economic Theory, Russell Sage Foundation, New York, March 3–4, 1972. [<http://www.irp.wisc.edu/publications/dps/pdfs/dp13272.pdf>] (4.9.2015).

Weisbrod, Burton A. (1998). Guest Editor's Introduction: The Nonprofit Mission and Its Financing. *Journal of Policy Analysis and Management* 17 (2), 165–174.

Wijkström, Filip (2011). Charity Speak and Business Talk. The On-Going (Re)hybridization of Civil Society. Teoksessa Filip Wijkström & Annette Zimmer (toim.). *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos, 27–54.

Wollebaek, Dag & Per Selle & Håkon Lorentzen (2000). *Frivillig innsats. Social integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.