

# **TYÖLLISTÄVÄ TYÖTTÖMYYS**

**Laadullinen tapaustutkimus hybridisaatiosta kolmannen sektorin  
organisaatiossa**

Anna Mikkonen  
Pro gradu-tutkielma  
Valtio-oppi/  
Kansalaisyhteiskunnan  
asiantuntijuuden  
maisteriohjelma  
Yhteiskuntatieteiden  
ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
syksy 2016

## TIIVISTELMÄ

Työllistävä työttömyys – laadullinen tapaustutkimus hybridisaatiosta kolmannen sektorin organisaatioissa

Anna Mikkonen

Pro gradu -tutkielma

Valtio-oppi/ Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Marja Keränen

syksy 2016

144 sivua, 1 liite

Tutkimuksessa tarkastellaan hybridisaation ilmiötä kolmannen sektorin organisaatioissa tapaustutkimuksen kautta. Tutkimuskohteena on Jyväseudun Työllistämisyhdistys ry. Tutkimuksen aineisto muodostuu pääosin yhdistyksen vuosien 1993–2013 toimintakertomuksista ja yhdistyksen toimihenkilöille, työllistetyille ja jäsenille suoritetuista teemahaastatteluista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu David Billisin muotoilemaan teoriaan organisaatioiden hybridisaatiosta. Billisin mukaan jokainen organisaatio rakentuu seuraavista viidestä elementistä: hallinto, omistajuus, toiminnan lähtökohta, henkilöresurssit ja muut resurssit. Tutkimuksen analyysi on jaettu näiden elementtien mukaisesti. Billis tunnistaa, että organisaatiot eroavat toisistaan sen mukaan, noudattavatko ne elementeissään julkisen, yksityisen vai kolmannen sektorin toimintalogiikkaa. Billis on kuitenkin havainnut, että tarvittaessa organisaatiot soveltavat toiminnassaan myös muille sektoreille ominaisempia logiikoita eli niiden toiminta ei nojaa ainoastaan yhteen sektoriin. Tällöin on kyse hybridiorganisaatiosta, ja hybridisaatiolla viitataan kehitykseen hybridiorganisaatioksi.

Tutkimus osoittaa JST ry olevan hybridiorganisaatio, joka soveltaa toiminnassaan niin kolmannen, yksityisen kuin julkisen sektorin logiikoita. Selkeimmin hybridisaatio ilmenee JST ry:ssä sen henkilöresurssien ja muiden resurssien elementeissä, joissa se noudattaa yksityisen sektorin logiikkaa. Myös yhdistyksen toiminnan lähtökohdan elementissä on havaittavissa julkisen sektorin logiikan piirteitä. Tutkimuksen perusteella JST ry:n toiminta on muuttunut työttömien vapaaehtoisesta, yhteisöllisestä toiminnasta enemmän ylhäältä päin johdettuun ammattimaiseen työllistämistoimintaan.

Tutkimuksen perusteella hybridisaatio vaikuttaa tarjoavan tavan selittää erityisesti kolmannella sektorilla tapahtuvaa muutosta, jonka seurauksena osa yhdistyksistä suuntautuu enenevässä määrin yksityiseen palveluntuotantoon perinteisen edunvalvonta- ja intressitoiminnan heikentyessä samanaikaisesti. Yhdistykset voivat itse tietoisesti muuttaa toimintaansa ja muuttua hybridiorganisaatioksi, mutta usein tuo kehitys tapahtuu tiedostamatta. Tutkimus osoitti myös tarpeen selvittää muilla sektoreilla tapahtuvaa hybridisaatiota, jotta eri sektoreiden logiikoiden väliset erot selkiintyisivät.

Avainsanat: hybridisaatio, kolmas sektori, yhdistys

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO TUTKIMUKSEEN JA HYBRIDISAATIOON.....</b>	<b>5</b>
1.1. Laadullinen tapaustutkimus ja sisällönanalyysi.....	8
1.2. Tutkimuksen kirjallinen aineisto ja haastatteluaineisto .....	12
1.3. Kokemuksia tutkimusprosessista.....	15
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	16
<b>2. MIKÄ SE ON SE KOLMAS SEKTORI? .....</b>	<b>17</b>
2.1. Käsitteet kansalaisyhteiskunnasta.....	17
2.2. Yhteiskunta sektoreina.....	20
2.3. Yhdistykset .....	22
2.4. Kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin suhde sekä uusi kolmas sektori...	25
<b>3. TEORIA ORGANISAATIOIDEN HYBRIDISAATIOSTA.....</b>	<b>30</b>
3.1. Organisaatioiden elementit ja niiden sektorikohtaiset pelisäännöt.....	31
3.2. Elementtien sisältö sektoreittain viraston, yrityksen ja yhdistyksen muodoissa ..	33
3.3. Hybridisaatio ja hybridioorganisaatio.....	38
<b>4. JYVÄSSEUDUN TYÖLLISTÄMISYHDISTYS RY HYBRIDISAATION NÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>45</b>
4.1. Mission elementti.....	47
4.1.1. ”Yhdistys toimii työttömyyden poistamiseksi”.....	47
4.1.2. ”Nyt on vähemmän näitä aktiviteetteja, nykyään” .....	49
4.1.3. ”Tarkoituksena on saada ihmiset työllistettyä” .....	58
4.1.4. Yhteenvetona: ”Aika moni jäisi tyhjän päälle, jos tämmöistä ei olisi” .....	65
4.2. Omistajuuden elementti .....	70
4.2.1. ”Miten saada jäsenet mukaan toimintaan?”.....	71
4.2.2. ”Voidaanko vapaaehtoisilta hallituslaisilta edellyttää enempää?” .....	75
4.2.3. ”Toiminnanjohtaja päättää sitten” .....	80
4.2.4. Yhteenvetona: ”Onko kenelläkään punaista lankaa hallussa?”.....	83

4.3.	Hallinnon elementti.....	87
4.3.1.	”Hirvittävän vaikee saada jäsenistön ääni kuuluviin” .....	88
4.3.2.	”Johtoryhmä vetää, hallitus sitten hyväksyy” .....	92
4.3.3.	Yhteenvetona: ”Yhdistysdemokratia toimii passiivisesta jäsenistöstä huolimatta ” .....	94
4.4.	Henkilöressurssien elementti.....	95
4.4.1.	”Vapaaehtoisten panos ei ole ratkaisevaa” .....	96
4.4.2.	”Ammatillista työllistämistoimintaa” .....	102
4.4.3.	Yhteenvetona: ”Ilman työllistämistä tämä perustuisi vapaaehtoisuuteen” .	107
4.5.	Muiden resurssien elementti .....	110
4.5.1.	”Meillä on iso yhdistys, niin meillä on isot kulutkin” .....	110
4.5.2.	”Mihin keskitytään, riittääkö rahat?” .....	114
4.5.3.	”Yhteistyötä voisi olla enemmänkin” .....	119
4.5.4.	Yhteenvetona: ”Työllistäminen on ainoa mistä saadaan rahaa” .....	122
<b>5.</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>124</b>
5.1.	Tutkimuksen tulos: JST ry on hybridioorganisaatio .....	124
5.2.	Pohdintoja hybridisaatiosta ja sen merkityksestä .....	131
5.2.1.	Sektoreiden väliset erot ja pelisäännöt .....	131
5.2.2.	Kumppanuuksien tulevaisuus .....	134
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>138</b>
	Aineisto.....	142
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>145</b>
	Haastattelurunko .....	145

# 1. JOHDANTO TUTKIMUKSEEN JA HYBRIDISAATIOON

Tutkimukseni idea puhkesi kiinnostuksestani projekteihin ja erityisesti projektirahoitukseen. Ennen maisteriopintojani tein töitä projektirahoituksen parissa, jolloin tutustuin hankemaailmaan ja hankkeiden toteuttajiin kuten yhdistyksiin. Muistan ihmetelleeni sitä, kuinka yhdistykset vaikuttavat olevan osin jopa riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta ja hankkeista. Rahoittajan asettamat ehdot ja kriteerit tuntuivat myös olevan haastavia yhdistyksille. Itse työskentelin tuolloin juuri rahoittajan puolella ja tämä kuvio mietitytti minua vielä maisteriopintojeni alussa, jolloin siitä tuli osa pro gradu -tutkimustani.

Tutkimukseni siemen sai siis alkunsa yhdistysten ja projektirahoituksen yhdistelmästä. Ideointivaiheessa kysymykseni liittyivät yhdistysten taloudelliseen riippuvaisuuteen projekteista ja rahoituskriteereihin, jotka vaikuttivat sopimattomilta yhdistysmaailmaan. Erityisesti projekteihin liittyvä diskurssi määrällisine indikaattoreineen tuntui epäkäytännölliseltä mittaamaan yhdistysten toteuttamien projektien käytännön työtä ja tuloksia. Kuinka hankkeessa tulisi mitata yksilön henkisen hyvinvoinnin tai osallisuuden kasvua? Entä millaisia indikaattoreita – mittareita – tulisi seurata, kun hankkeen tavoitteena on syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen tai kotoutumisen edistäminen? Ovatko määrälliset mittarit kuten osallistujien määrä oleellisia mittaamaan hankkeen vaikuttavuutta? Kuinka hyvin tällaisilla mittareilla voidaan osoittaa menestymistä? Kuinka vahvasti mittarit ohjaavat hankkeen toimintaa jo sen suunnitteluvaiheessa, saati sitten toteutuksessa? Projektirahoituksen ja yhdistysten toiminnan välinen ristiriita jalostui yksityiskohtaisemmaksi tapaustutkimukseksi valitsemani teoreettisen viitekehyksen kautta – samalla tutkittava ilmiö laajeni projektirahoituksesta koskettamaan yleensä yhdistysten toimintaa.

Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä toimii David Billisin (2010a; 2010b) muotoilema teoria hybridisaatiosta ja hybridioorganisaatioista. 'Hybridin' kanssa synonyymeina voi käyttää 'risteymää' tai 'sekamuotoa'. Luultavasti termi on tutumpi biologian maailmasta, jossa sillä tarkoitetaan kahden eri lajin risteymää. 'Hybridisaatio' puolestaan kuvaa jonkin asian kehittymistä 'hybridiksi' – minkä seurauksena tuollainen risteymä syntyy. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu David Billisin (2010b) muodostamaan teoriaan kolmannen sektorin hybridisaatiosta ja hybridioorganisaatioista. Billis soveltaa teoriassaan tuota risteymän, hybridin, käsitettä sosiaalisen maailman jäsentämisessä. Billisin

mukaan yhteiskunnassa toimivat eri organisaatiot voidaan erottaa toisistaan yhteiskunnan eri sektoreiden – julkinen, yksityinen, kolmas ja neljäs – mukaisesti. Organisaatioiden perusluonne määrittyy sen mukaan, millä yhteiskunnan sektorilla sen juuret ovat. Organisaatiosta kehittyy hybridioorganisaatio puolestaan silloin kun se noudattaa toiminnassaan myös muiden kuin oman sektorinsa logiikoita. Toisin sanoen, organisaatiosta tulee ikään kuin useamman sektorin risteymä. Tätä kehitystä Billis nimittää hybridisaatioksi.

Tutkimuskohteeksi minulle ehdotettiin työttömien yhdistystä, jonka toiminta on muuttunut vuosien varrella ja johon voi nähdä kohdistuvan paineita useilta eri sektoreilta. Siisiäisen, Kankaisen ja Luhtakallion (2014) artikkeli kuvaa kattavasti työttömien liikehdinnän ja sen organisoinnin historiaa. Suurin osa Suomen työttömien yhdistyksistä perustettiin 1990-luvun laman aikaan, jolloin yhdistystoiminta nousi tukemaan laajojen irtisanomisten aiheuttamaa joukkotyöttömyyttä. Laajemmin työttömien edunvalvontaa hoiti Työttömien valtakunnallinen yhteistoimintajärjestö, TVY ry. Työttömien liikehdinnän voidaan käsittää toimineen aluksi vapaamuotoisena verkostona ja mielenilmauksena, josta se kuitenkin nopeasti löysi tiensä järjestäytyneempään eli rekisteröityjen yhdistysten muotoon. (ibid). Siisiäinen, Kankainen ja Luhtakallio (ibid.) tunnistavat artikkelissaan yhdistysten toimivan tuenjakajina silloin kun ne työllistävät työttömiä toiminnassaan erilaisin tukitoimenpitein. Varsinaisen poliittisen toiminnan merkitys on vähentynyt yhdistyksissä, vastuu siitä on siirtynyt valtakunnalliselle TVY ry:lle. Sen sijaan työttömien yhdistysten toiminta on 2000-luvulla keskittynyt yhä enemmän työttömien omaehtoiseen tukemiseen eli toiminnassa pyritään antamaan työttömälle eväitä auttaa itse itseään. Artikkelin kirjoittajat (ibid., 88-89) tunnistavat yhdeksi selittäväksi tekijäksi tälle muutokselle 2000-luvulla yleistyneen uusliberalistisen totuuspuheen ja managerialismin työntymisen sosiaalisuuden edelle. Osa viittaa trendiin New Public Management -suuntauksena (NPM), jolla tarkoitetaan kilpailutuksen ja rahoituksen roolin korostumisina sellaisissa organisaatioissa, joille ne eivät ole aiemmin merkinneet yhtä paljon. Suuntaukseen liittyy vahvasti toiminnan mitattavuus eli hyödyt (voitot) tulee olla konkreettisesti laskettavassa muodossa.

Tutkimuskohteekseni valikoitui Jyvässeudun Työttömien yhdistys ry, joka vuonna 2014 muutti nimensä Jyvässeudun Työllistämisyhdistykseksi (tästä eteenpäin JST ry). JST ry tuli valituksi professori Martti Siisiäisen ehdotuksesta ja yhdistyksen toiminnanjohtaja suhtautui erittäin myönteisesti tutkimussuunnitelmaani. Työttömien yhdistys osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi tapaustutkimuksen kohteeksi hybridisaation kannalta, koska se vaikuttaa

toimivan luonnostaan yhteiskunnan eri sektoreiden rajapinnassa. Työttömien yhdistykset toimivat osana välityömarkkinoita silloin kun ne työllistävät työttömiä toimintaansa erilaisten tukitoimenpiteiden kautta. Tällaisia tukitoimenpiteitä ovat esimerkiksi palkkatukityö, työvalmennus tai kuntouttava työtoiminta. Yhdistys saa valtiolta taloudellista tukea esimerkiksi työttömän palkkaukseen silloin kun se tapahtuu tällaisen toimenpiteen kautta. Toimenpiteiden eli työjaksojen kestot vaihtelevat 3–6 kuukauden välillä. Nimitys 'välityömarkkinat' tuleeekin siitä, että tällaiset tuki-, valmennus- ja kuntouttavan työtoiminnan paikat ohjaavat ja valmistavat työtöntä varsinaisille avoimille työmarkkinoille. Välityömarkkinat sijaitsevat siis tutkimuksen kannalta osuvasti eräänlaisella kolmannen, julkisen ja yksityisen sektorin hybridivyöhykkeellä.

Kolmannen sektorin työllistämistoiminta ja välityömarkkinat saivat minut pohtimaan projektirahoitusta laajemmin yhdistysten tarkoitusta ja rooleja nyky-yhteiskunnassa. Missä määrin yhdistyksien toimintaa ohjaavat julkisen sektorin vaikutteet, entä jäsenistön toiveet? Työllistämistoiminnalla edistetään työttömän työllistymistä, vapaaehtoisten vetämä ryhmätoiminta puolestaan edistää työttömän henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Ensimmäistä toimintamuotoa tuetaan julkisin varoin, jälkimmäisestä joudutaan puolestaan tinkimään varojen puuttuessa. Tutkimukseni nimi juontuu tästä ristiriidasta, jonka havaitsin tutkimuksessani: Työttömien työllistäminen on tällä hetkellä yhdistyksen toiminnan tarkoitus, joka on ensiarvoisen tärkeää tämän päivän työttömyystilastojen valossa. Mutta mitä yhdistykselle tapahtuu sitten kun työttömiä ei enää ole, mistä toiminta sitten muodostuu?

Tutkimukseni tavoitteena on pohtia laajemmin JST ry:n roolia kolmannen sektorin organisaationa pureutumalla tapaustutkimuksen keinoin sen aiempaan ja nykyiseen toimintaan. Tavoitteenani on ensiksi todentaa, että JST ry toimii perinteisen kolmannen sektorin toimijan tavoin. Toiseksi, tavoitteenani on etsiä yhdistyksen toiminnasta hybridin piirteitä, jotka viittaisivat sen toimivan enemmän viranomaisen tai yrityksen periaatteiden mukaisesti. Kolmanneksi tavoitteenani on selvittää, mistä mahdolliset muutokset yhdistyksen toiminnassa johtuvat. Tutkimukseni lopuksi pyrin vetämään johtopäätöksiä siitä, mitä hybridisaation kaltainen kehitys kertoo erityisesti yhdistyksien kehityksestä ja mahdollisesta tulevaisuudesta.

Edellä esiteltyjen tavoitteiden mukaisesti tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Onko JST ry hybridioorganisaatio?
2. Mistä hybridisaatio johtuu?
3. Millaisia päätelmiä voidaan tehdä yhdistysten tulevaisuudesta tämän tapaustutkimuksen perusteella?

## **1.1. Laadullinen tapaustutkimus ja sisällönanalyysi**

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jonka toteutuksen pohjasin pitkälti Robert K. Yinin (2014) tapaustutkimuksen oppiin. Laadullinen tutkimus sopii yhdistysten tarkasteluun, koska yhdistykset rakentuvat niissä toimivista ihmisistä ja näiden ihmisten käsitykset heitä ympäröivästä maailmasta vaikuttavat yhdistyksen toimintaan. Yhdistys on useamman ihmisen muodostamia yhteenliittymä, jossa yhteisellä toiminnalla tavoitellaan yhteistä päämäärää (esim. Sills, 1968; Siisiäinen 2002b, 9). Pohjimmiltaan yhdistykset muodostuvat siis yksilöllisistä ihmisistä, jonka takia Hirsjärven ja Hurmen (2001, 16–19) määrittelemä ihmistutkimus sopii yhdistystutkimuksen lähtökohdaksi. Ihminen rakentaa ympäröivän maailmansa omasta subjektiivisesta näkökulmastaan eli hän ymmärtää maailmaa omien kokemuksensa ja näkemyksiensä kautta. Jokaisen yksilön tietoisuus maailmasta perustuu tällaiselle yksilölliselle sosiaaliselle konstruktiolle, rakentamiselle. Ihmiset kyllä jakavat ja ymmärtävät todellisuutta samalla tavalla, mutta tuo yhtenäinen ymmärrys perustuu yhteisesti hyväksytyyn näkemykseen sen hetkisestä maailmasta. Esimerkiksi oppimamme kieli ja sen kautta tietyt käsitteet mahdollistavat meille erilaisten maailmojen ymmärtämisen, mutta samalla ne myös ohjaavat toimintaamme niissä. (ibid.). Samasta syystä tulee ymmärtää, että myös yhdistykset toimivat moniulotteisessa maailmassa. Yhdistysten toimintaa ohjaa siinä toimivien ihmisten käsitys ympäröivästä maailmasta, sen normeista ja käsitteistä. Yhdistyksiä ei siis voida tarkastella jonain sellaisena luonnontieteellisenä mekanismina tai rakenteena, jolloin sen olemassaolo tai kehitys ei olisi riippuvainen ihmisestä. Täten hybridisaation tarkastelu on enemmän ihmistutkimuksen kuin luonnontieteellisen tutkimuksen osa-aluetta. Hybridisaatio ei ole olemassa ilman meidän sille antamaa merkitystä. Esimerkiksi taas jokin konkreettinen esine on olemassa ja havaittavissa ilman meidän tulkintaamme sen olemassa olost. Sen sijaan hybridisaatio on jotain, minkä sisällön ja havaitsemisen ehdot olemme itse määrittäneet.



Yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä on siinä tehtyjen ”havaintojen teoriapitoisuus”, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 20) asian ilmaisevat. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että aineistoa analysoinnissa käytetään abduktiivista päättelyä, jolloin tutkija pyrkii todentamaan aineistonsa avulla jo ennakkoon teorian perusteella tekemiään päätelmiään (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Tuomen ja Sarajärven (2009, 20) mukaan laadullisen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat riippuvaisia tutkijan omasta käsityksestä siitä, mitä tutkittava ilmiö tarkoittaa ja miten sitä tulisi tutkia. He (ibid., 96–97) puhuvat teoriaohjaavasta analyysistä, jossa aineistoa lähestytään ensiksi suhteellisen vapaasti, mutta analyysin lopussa se liitetään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkija yhdistelee tällöin aineistoa ja teorian antamia valmiita malleja vaihtelevasti (ibid.). Tunnistan toimineeni teoriaohjaavan analyysin mukaan, vaikkei se tutkimukseni alussa ollut tietoinen valinta. Lähestyin tutkimuskohdetta tapaustutkimuksen keinoin, joka mahdollisti sen, että pystyin joustamaan niin tutkimuskohteen kuin -menetelmien suhteen tutkimuksen edetessä.

Robert K. Yinin (2014, 2–25) mukaan tapaustutkimusta ohjaa alussa tutkijan tekemät teoreettiset oletukset, jotka auttavat tutkimuskohteen valinnassa sekä aineiston rajaamisessa ja keräämisessä. Yinin (ibid.) mukaan tapaustutkimuksen tekeminen on aiheellista, kun tutkimuksessa kysytään ”miksi”, ”miten” tai ”kuinka”. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteenä on yleensä jokin nykyajan sosiaalinen, moniselitteinen ilmiö, johon tutkijalla ei ole kontrollia. Edellä esitetyillä kysymyksillä pyritään kartoittamaan tietoa tuon ilmiön taustalla olevista erilaisista prosesseista. Prosessien tarkastelu auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen kehitystä sen omassa kontekstissaan. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yleensä saada syvälinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, sen kehityksestä ja nykytilanteesta, jonka takia koin sen sopivan hybridisaation tutkimiseen.

Lisäksi tapaustutkimuksessa on sallittua yhdistää erilaisia menetelmiä ja -aineistoja. Yinin (2014, 12, 119) mukaan tapaustutkimuksen yhtenä vahvuutena on, että siinä erilaisten tutkimusmenetelmien ja -aineistojen yhdisteleminen on sallittua. Monipuolista aineistoa ja menetelmiä käyttämällä on mahdollista saada perusteellinen käsitys tapauksesta. Tutkimusaineistoni koostuu niin ikään sekä yhdistyksen toimintakertomuksista, yhdistyksen www-sivuilta kerätystä tiedosta, että haastatteluaineistosta. Tutkimustani ei tulekaan ajatella JST ry:n historian tutkimisena, koska haastatteluaineisto yhdistää noihin menneisyyden asiakirjoihin nykyaikaa. Lisäksi historian tutkimuksessa aineistoa kerätään ja kuvataan

sellaisenaan, kun taas sisällönanalyysissä tuolle aineistolle pyritään antamaan merkityksiä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 104). Aineistoa ei siis sisällönanalyysissä koskaan oteta ”vain sellaisenaan” vaan tutkija pyrkii löytämään ja antamaan sille merkityksiä.

Kuten edellä jo mainitsin, lähestyin tutkimusaineistoa myös teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysi edesauttoi työstämään aineistoa tiiviimpään ja yhdenmukaisempaan muotoon ennen sen varsinaista analyysia, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103) esittävät. Sisällönanalyysin kautta kykenin jäsentämään sekä toimintakertomuksia että haastatteluaineistoa pienempiin kokonaisuuksiin. Esimerkiksi toimintakertomuksien osalta keräsin niistä seuraavien teemojen mukaiset asiat: työttömien määrä Jyväskylässä/ Jyväskseudulla; yhdistyksen talous; yhdistyksen henkilöstö; yhdistyksen jäsenmäärä ja jäsenmaksut; yhdistyksen edustus muissa organisaatioissa ja projekteissa; yhteistyökumppanit; projektikumppanit; yhdistyksen tiedotus; yhdistyksen ruokala; koulutustoiminta; harrastetoiminta, ja virkistystoiminta. Keräsin nämä tiedot rinnakkain Excel-taulukkoon, jolloin pystyin seuraamaan niiden sisältöä ja mahdollisia muutoksia vuosittain. Teemoittelu tapahtui suurimmaksi osaksi toimintakertomuksissa olleiden otsikoiden perusteella, jotka tosin muuttuivat välillä. Lisäksi joidenkin teemojen välille oli haastava tehdä eroa sisällön osalta. Esimerkiksi osa koulutustoiminnasta oli mielestäni lähempänä harrastetoimintaa ja eron tekeminen harraste- ja virkistystoiminnan välillä oli välillä hatara. Varsinaisessa analyysissä ainoastaan yhdistyksen tiedottamiseen tai edustukseen liittyvät asiat jäivät vähemmälle huomiolle, koska en kyennyt löytämään niille paikkaa ja merkitystä analyysissä. Tiedottamiseen ja edustukseen liittyvät huomiot oli ilmoitettu toimintakertomuksissa lähinnä luettelon muodossa, jonka takia niiden tulkinta olisi jäänyt mielestäni ohueksi. Myös harraste-, koulutus- ja virkistystoiminta oli usein ilmoitettu tapahtumaluettelona, mutta tilaisuuksien ja kurssien nimien kautta pystyin yhdistämään ne paremmin yhdistyksen toimintaan.

Halusin kerätä aineistoa myös teemahaastatteluiden kautta, jolloin saan selville ihmisten ymmärryksen ja käsityksen JST ry:stä ja sen toiminnasta. Haastattelut ovat yleisiä tapaustutkimuksissa. Haastatteluiden kautta on mahdollista saada syvempää tietoa muusta aineistosta, jonka kautta saadaan vastauksia tapaustutkimukselle tyypillisiin ”miksi”- ja ”miten”-kysymyksiin (Yin 2014, 110–113). Haastatteluilla pyritään selventämään vastauksia ja syventämään tietoa. Lisäksi haastattelumenetelmä tuo esiin haastateltavan subjektiivisuuden, jolloin haastateltavan toiminnalle antamat tulkinnat ja käsitykset voivat

olla tutkimuksen kannalta merkittäviä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–6, 48–9). Tämä on mielestäni oleellista aiemmin edellä esittämäni ihmistutkimuksen näkökulmasta. Koenkin, ettei minun olisi ollut mahdollista tehdä yhtä syvällisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä JST ry:stä ja hybridisaatiosta ilman haastatteluaineistoa.

Teemahaastatteluiden osalta itse haastattelurunko (ks. liite) antoi osan teemoista, joiden mukaan aloitin käymään aineistoa läpi. Tutustuttuani tarkemmin hybridisaatioteoriaan, pystyin jäsentelemään haastatteluaineistoa myös teoriassa esiteltyjen organisaation elementtien mukaisesti. Tässä tapauksessa kävin haastatteluaineistoa läpi ja etsin vastauksista sellaisia asioita, jotka koin viittaavan johonkin hybridisaatioteorian elementtiin. Esimerkiksi yhdistyksen toiminnasta puhuttaessa yhdistin vastaukset toiminnan lähtökohdan elementtiin, yhdistyksen päätöksentekoon viittaavat vastaukset liitin omistajuuden tai hallinnon elementtiin. Palaan elementteihin tarkemmin tutkimuksen teorialuvussa. Tiedostan, että aineiston lajittelu on tapahtunut subjektiivisesti ja se perustuu ensi sijassa minun tekemääni tulkintaan siitä, miten haastatellun vastaus liittyy teorian mukaisiin teemoihin. Toinen tutkija saattaisi käsitellä aineistoa toisin ja päätyä toisenlaiseen tulokseen. Analyysiluvussa esitän kuitenkin tekemilleni tulkinnoille perustelut, jotta ero varsinaisen aineiston ja siitä tekemäni tulkinnan välillä on selkeä.

Tapaustutkimus myös mahdollistaa tutkijalle tarvittavan hienosäätämisen tai jopa suunnan vaihtamisen tutkimuksen aikana, joka tietysti edellyttää tietynlaista avoimuutta ja joustavuutta myös itse tutkijalta (Yin 2014, 65, 74–75). Kuten jo tutkimuksen johdannossa esitin, tutkimukseni lähtökohdaksi oli oletukseni projektirahoituksen merkittävästä roolista nykypäivän yhdistyksissä. Tutkimuksen alussa otaksuin tekeväni tutkimusta enemmän projektirahoituksesta ja sen roolista hybridisaation kehityksessä ja kiinnitän vähemmän huomiota itse yhdistykseen. Tutustuessani kirjalliseen aineistoon huomasin, ettei projekteja mainittu yhdistyksen toimintakertomuksissa. Haastatteluiden teossa huomasin lisäksi sen, että projektirahoitus miellettiin yleensä osana yhdistyksen ulkopuolelta tulevaa rahoitusta, jolloin se sekoittui muun muassa työllistämistukiin. Ennen aineiston teemoittelua ja sen analysoimista päätinkin unohtaa projektirahoituksen tutkimuksen lähtökohdaksi. Sen sijaan keskityin löytämään yleensä viitteitä hybridisaatiosta JST ry:ssä, tulivat ne ilmi sitten ulkopuolisen rahoituksen tai jonkin muun asian yhteydessä. Tuo tekemäni päätös osoittautui jälkepäin erittäin hyväksi, sillä en ollut tuolloin vielä täysin käsittänyt sitä, kuinka syvällistä ja laaja-alaista tutkimusta hybridisaatio vaatii.

Tapaustutkimuksen olennaisena osana on tutkimuksen huolellinen raportointi, joka mahdollistaa tutkijan tekemien valintojen ja niiden perusteluiden arvioimisen jälkikäteen. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin aineistojen keruuprosessia ja aineistojen käsittelyä.

## **1.2. Tutkimuksen kirjallinen aineisto ja haastatteluaineisto**

Tutkimukseni kirjallinen aineisto koostuu pääosin JST ry:n vuosien 1993–2013 vuosi- ja toimintakertomuksista, joka kattaa yhdistyksen kehityksen ensimmäisestä vuodesta tutkimuksen aloitusajankohtaan. Lisäksi olen hyödyntänyt yhdistyksen www-sivuja ja vuonna 2012 julkaistua ”Kievarista kievariin” -muistelmateosta. Muistelmateokseen on haastateltu useita yhdistyksen alkuaikojen avainhenkilöitä, joten olen teoksen kautta saanut tietoa tuolloin yhdistyksessä toimineiden henkilöiden kokemuksista. Olen kuitenkin käyttänyt Kievarista kievariin -teosta lähinnä muuta aineistoa tukevana dokumenttina, sillä kyseessä on kuitenkin muistelmateos, jonka tekoprosessiin en ole osallistunut. Yhdistyksen www-sivuja olen myös hyödyntänyt tukevana taustamateriaalina. Kotisivujen kautta löysin muun muassa yhdistyksen säännöt ja organisaatiokaavion, jotka tukivat yhdistyksen kokonaiskuvan rakentamista.

JST ry:n toimintakertomukset toimitettiin minulle sähköisesti skannattuina pilvipalvelimen kautta. En siis itse kerännyt aineistoa itse vaan se toimitettiin minulle enemmänkin valmiina pakettina. Päädyimme tähän menettelyyn yhdessä yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa (keskustelu toiminnanjohtajan ja hanketyöntekijän kanssa 5.5.2014). Lisäksi yhdistyksellä ei ollut kaikista toimintakertomuksista sähköistä versiota, joten aineiston sähköinen toimitustapa edesauttoi myös yhdistyksen sähköistä arkistointia. Asuin itse toisella paikkakunnalla, joten sähköinen menettely oli myös minulle vaivaton tapa päästä käsiksi aineistoon. Aineiston analyysivaiheessa huomasin myös, että toimintakertomuksien käsittely oli nopeaa ja niitä oli helppo vertailla juuri sähköisen muodon ansiosta. Toimintakertomuksien toimittaminen sähköisesti oli luotettavaa, koska niiden määrä on ennalta-arvioitavissa (yksi dokumentti per toimintavuosi). Tutkimuksen alussa minulle toimitettiin sähköisesti myös joitakin satunnaisia yhdistyksen hallituksen kokouksien pöytäkirjoja, talous- ja projektiasiakirjoja ja muuta materiaalia (esim. lehdistötiedote).

Edellä mainitun luotettavuuden ja yleensä aineiston runsauden takia rajasin tutkimukseni kuitenkin ainoastaan toimintakertomuksiin ja haastatteluaineistoon.

Teemahaastattelujen kautta halusin saada syvempää ja kokemusperäistä tietoa yhdistyksessä toimivilta henkilöiltä. Halusin haastatella sekä yhdistyksen toimihenkilöitä, työllistettyjä tai toimenpiteessä olevia työttömiä sekä aktiivisia jäseniä. Haastateltavat toimihenkilöt valitsin itse. Sen sijaan työllistettyjen ja aktiivisten jäsenten osalta pyysin yhdistyksen toiminnanjohtajalta neuvoa, jolloin sain häneltä sopivien haastateltavien yhteystiedot. Haastateltavien valinta ja jako toimenkuvien (toimihenkilö, aktiivijäsen ja työllistetty/kuntoutettava) perusteella osoittautui myöhemmin haastavaksi ja osittain epäonnistuneeksi, sillä roolit menivät päällekkäin joidenkin haastateltavien osalta. Esimerkiksi työllistettävien joukossa oli henkilö, jonka voisi ajatella toimivan myös aktiivisena jäsenenä. Samoin toimihenkilöiden joukossa oli työllistämistoimenpiteellä palkattu henkilö. Haastateltavien jako toimenkuviiin oli kuitenkin mielestäni välttämätöntä haastattelujen suunnitteluvaiheessa, jotta pystyin hahmottamaan otoksen riittävän kattavaksi. Toki roolien päällekkäisyys on ongelmallinen analyysin kannalta, koska tutkijan on mahdotonta tietää, minkä roolin mukaan haastateltava kuhunkin kysymykseen vastaa. Analyysissa käsitelän haastateltavia samanveroisina, enkä identifioi haastateltavia heidän statuksensa mukaan. Haastatteluaineiston tarkoituksena oli kuitenkin antaa syvempää tietoa JST ry:ssä toimivien henkilöiden subjektiivisista näkemyksistä ja kokemuksista, joten en kokenut enää analyysia tehdessä tarpeelliseksi viitata heidän asemaansa.

Haastatteluaineistoa varten haastattelin yhteensä yhdeksää henkilöä, joista kaksi oli miehiä ja seitsemän naisia. Lähetin haastattelukutsun (ks. liite) sähköpostitse kymmenelle henkilölle. Kutsussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun luonteesta ja haastateltavien valinnasta. Kutsussa kerrottiin myös haastatteluiden äänittämisestä ja haastateltavien anonymiteetista. Anonymiteetilla tarkoitan sitä, ettei tutkimuksessa viitata haastateltaviin nimellä vaan korkeintaan henkilön asemaan toimihenkilönä, työllistettynä tai jäsenenä. Kuten jo edellä kerroin, päätin lopulta olla tuomatta ilmi haastateltavan asemaa. Kymmenestä kutsun saaneesta kaksi jätti vastaamatta. Vastaamatta jättäneistä yksi edusti aktiivista jäsentä ja toinen tukityöllistettyä. Yhdistyksen puolelta ehdotettiin aktiivisen jäsenen tilalle toista jäsentä, joten kutsuin hänet haastatteluun puhelimitse. Toimihenkilöiden joukkoon lukeutuivat yhdistyksen toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja, palveluosaston esimies, ruokalan esimies sekä kaksi hanketyöntekijää.

Heidän lisäksi haastattelin yhtä työllistämis-/ kuntoutustoimenpiteessä olevaa henkilöä ja kahta aktiivista jäsentä. Kuten jo aiemmin sanoin, haastatteluissa paljastui osan henkilöistä omaavan useammankin roolin, joten edellä oleva jako oli suunnitteluvaiheessa omaavani tiedon mukainen.

Suoritin haastattelut 20.10.–29.10.2014 välisenä aikana JST ry:n tiloissa. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus ehdottaa jotain toista sijaintia, mutta kukaan ei tehnyt näin. Haastattelurunko oli jokaiselle haastateltavalle sama, mutta kysymysten järjestys vaihteli tilanteen ja tunnelman mukaan. Tarvittaessa esitin myös lisäkysymyksiä tai selvensin kysymystä, mikäli haastateltavalla tuntui olevan vaikeaa vastata tai hän pyysi tarkentamaan kysymystä. Vältin johdattelemasta haastateltavaa liikaa tarkentaessani kysymystä. Pyrin myös pitämään haastattelutilanteen mahdollisimman rentona, jotta keskustelu olisi luontevaa ja vapaata. Mielestäni onnistuin tässä hyvin, vaikka osassa haastattelutilanteita ilmeni joitain ulkopuolisia häiriötekijöitä. Esimerkiksi muutama haastateltava kertoi olevansa kiireinen ja yksi haastattelu keskeytyi muutaman kerran haastateltavan vastatessa puhelimeen. Jokainen teema käytiin kuitenkin jokaisen haastateltavan kanssa läpi ja koen, että häiriöistä huolimatta haastattelujen tunnelma säilyi avoimena ja vapaana. Haastatteluiden kesto vaihteli 26–57 minuutin välillä, keskimääräinen kesto oli 40 minuuttia. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 116 sivun verran.

Haastatteluihin liittyy myös kritiikin mahdollisuus. Olisin voinut valita haastateltavat satunnaisesti, jolloin haastateltavat olisivat osallistuneet omasta aloitteestaan eivätkä kenenkään muun ehdotuksesta. Olisin esimerkiksi voinut jakaa haastattelukutsun yleisesti yhdistyksen tiloissa. Jälkimmäistä vaihtoehtoa olisi varmasti tullut harkita silloin, jos tutkimuksen aineisto koostuisi pelkästään haastatteluista. Tämän tutkimuksen haastatteluaineistolla oli puolestaan tarkoitus syventää yhdistyksen toimintakertomuksien analyysia, jolloin halusin pystyä vaikuttamaan haastateltavien valintaan, jotta saan tarpeeksi kattavasti tietoa oikeilta henkilöiltä.

Toisaalta juuri tämän valinnan takia olisi voinut laatia jokaiselle haastateltavalle yksilölliset, kohdenetut kysymykset hänen toimenkuvansa mukaan. Toinen mahdollinen kritiikki liittyy siis saman haastattelurungon käyttämiseen. Yksilöllisten kysymyksen kautta minun olisi ollut mahdollista kysyä esimerkiksi yhdistyksen toiminnanjohtajalta hänen näkemyksiään liittyen yhdistyksen toiminnan suurempiin, strategiaan linjoihin. Työllistämistoimenpiteessä

olevalta haastateltavalta olisin voinut kysyä tarkemmin yhdistyksen käytännön toiminnasta ja sen merkitystä. Haastateltavan anonymiteetin säilyttäminen olisi tässä tapauksessa ollut lähes mahdotonta, koska vastaukset olisivat eronneet toisistaan huomattavasti sekä aiheeltaan että laajuudeltaan. Lisäksi saman haastattelurungon käyttäminen mahdollisti sen, että sain kerättyä monipuolisesti erilaisia vastauksia ja kokemuksia samoihin kysymyksiin – identtisiä vastauksia ei tullut vastaan vaan jokaisen haastateltavan näkökulma ja lähestyminen aiheeseen oli omanlaisensa.

### **1.3. Kokemuksia tutkimusprosessista**

Tämän tutkimuksen alkuperäisenä ajatuksena oli tarkastella JST ry:n kehityskulkua ja osoittaa sieltä hybridisaation kannalta olennaisia tapahtumia ja muutoksia, joiden perusteella yhdistyksen toimintaan on tullut mukaan enemmän muille sektoreille ominaisempia piirteitä. Tuo lähestymistapa osoittautui kuitenkin mahdottomaksi toteuttaa keräämäni tutkimusaineiston pohjalta, jonka sisältö pysyi enemmän yleisellä tasolla. Hahmottaakseni yhdistyksen kehityskaaren ja selkeät murroskohdat, minun olisi tullut ottaa tutkimusaineistoksi ennemminkin yhdistyksen hallituksen pöytäkirjat, muistiot ynnä muut mahdolliset yksityiskohtaisemmat selonteot yhdistyksen koko olemassaolon ajalta. Tämän lisäksi minun olisi tullut haastatella niin yhdistyksessä aiemmin kuin nykyään toimineita henkilöitä. Aineisto olisi tällöin paisunut pro gradu -tutkielman tarkoitusta suuremmaksi, joka olisi vaatinut perusteellista tutustumista yksioikoisten tulkintojen välttämiseksi.

Hylkäsin siis tuon alkuperäisen ajatuksen kerätessäni ja käydessäni läpi nykyistä ainestoa, joten tutkimukseni tavoitteena ei ole ollut kuvata laajasti tutkimuskohteen kehityskaarta ja historiaa. Lisäksi riskinä laadullisessa tutkimuksessa tunnistetaan se, että tutkimuksen edetessä aineistosta paljastuu yhtä sun toista mielenkiintoista tutkittavaa, jolloin: ”On valittava jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö – mutta siitä on kyllä kerrottava kaikki, mitä irti saa.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Jälkeenpäin havaitsen kompastuneeni tähän riskiin useampaan otteeseen oman tutkimusaineistoni osalta, joka rajauksista huolimatta oli kohtuullisen laaja. Laaja aineisto aiheutti toisaalta haasteita pysytellä tiukasti kiinni tutkimuksen fokuksessa ja hybridisaatiossa, koska itse hybridisaation ilmiö ja sen luonne tarkentui minulle vasta tutkimusprosessin aikana. Tästä johtuen tutkimukseni voidaan

ymmärtää pikemminkin JST ry:tä läpileikkaavaksi tapaustutkimukseksi kolmannen sektorin organisaatiosta ja sen hybridiluonteesta.

Koin tutkimuksessani palkitsevimiksi ne hetket, jolloin huomasin oivaltaneeni jotain uutta hybridisaatioteoriasta – varsinkin kun huomasin aiemman päätelmäni olleen virheellinen. Teoreettinen viitekehys aiheutti myös omat haasteensa, kun huomasin välttämättömäksi käydä aineisto läpi jokaisen elementin osalta. Analyysi jakaantui tästä syystä useampiin osiin ja vaati omanlaista sitkeyttä käydä se läpi. Näin jälkeempäin ajattelen, että sain näin menettelemällä arvokasta ja seikkaperäistä kokemusta tapaustutkimuksen tekemisestä. Lisäksi tutkimuskohde, JST ry, ja yleensä tutkimuksen keskittyminen juuri kolmanteen sektoriin, antoivat minulle useampaan otteeseen ajattelemisen aihetta siihen liittyvien ristiriitaisuuksien ilmenemisen kautta. Viittaan näihin ristiriitaisuuksiin esittäessäni kysymyksiä siitä, onko jäsenistö ja sen tarpeet aidosti yhdistysten toiminnan lähtökohtina vai onko toiminta ohjautunut huomaamatta toiseen suuntaan. Yhdistystoimijat seisovat ja toimivat usein kovalla innolla yhdistyksen aatteen ajamina, jolloin sellaiset perustekijät kuten jäsenistö ja vuosikokousten merkitys saattavat jäädä lähinnä tekniseen suorittamiseen, vaikka niillä on mielestäni oma tärkeä roolinsa yhdistysten rakenteissa.

#### **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Aloitin tutkimusaiheeni lähestymisen tarkastelemalla seuraavassa luvussa tarkemmin kolmannen sektorin käsitettä. Luvussa siirryn laajemmasta kansalaisyhteiskunnan käsitteestä rajatumpaan kolmanteen sektoriin ja yhdistyksiin. Kolmannessa luvussa syvennyn tutkimukseni teoreettisen viitekehysten eli hybridisaatioteorian esittelyyn. Luku on jaettu teorian rakenteen mukaisesti, josta kerron enemmän kyseisen luvun johdannossa. Tutkimuksen kannalta tärkeiden käsitteiden – kolmas sektori ja hybridisaatio – läpikäynnin jälkeen on aika siirtyä varsinaiseen analyysiin. Tutkimuksen neljäs luku on siis varsinainen analyysi. Toteutin analyysin jakamalla tutkimuskohteen, JST ry:n tarkastelun, erinäisiin elementteihin. Tuo jako perustuu hybridisaatioteoriaan, johon lukija on ennalta tutustunut edellisessä luvussa. Vastaukset kolmeen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni tulevat neljännen luvun päätteeksi. Sen sijaan viimeiseen tutkimuskysymykseeni vastaan tutkimuksen päätösluvussa, jossa pohdin tutkimustuloksien merkitystä laajemmin ja käyn läpi tutkimusprosessia.



## 2. MIKÄ SE ON SE KOLMAS SEKTORI?

Tutkimuksessani tarkastelen JST ry:tä tyypillisenä kolmannen sektorin organisaationa. Kolmas sektori on siis tutkimuskohteeni toimintaympäristö, jonka takia on mielestäni tärkeää käydä tarkemmin läpi kolmannen sektorin käsitteen taustaa ja merkitystä. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu David Billisin (2010b) teoriaan hybridisaatiosta. Billis myös esittää teoriassaan yhteiskunnan sektorit ja niiden pääpiirteet, joita käsittelem tarkemmin tutkimuksen teorialuvussa. Olen halunnut kuitenkin erottaa Billisin hybridisaatioteorian omaksi kokonaisuudekseen, joten tässä luvussa esittelen laajemmin kolmannen sektorin käsitettä, sen historiaa ja merkitystä nykypäivänä. Kolmannen sektorin käsite ei ole yksiselitteinen ja sille on annettu monia merkityksiä, jonka takia koen myös tärkeäksi tuoda tässä esiin oma näkemykseni siitä.

Seuraavaksi käyn ensiksi läpi kansalaisyhteiskunnan käsitettä, joka usein sekoitetaan kolmannen sektorin synonyymiksi. Sen jälkeen siirryn varsinaisesti kolmannen sektorin käsitteeseen, jonka jälkeen tarkastelen myös yhdistyksien käsitettä. Luvun lopussa palaan vielä uudestaan kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin suhteeseen ja pyrin luomaan kokonaiskuvan, jossa ne esiintyvät rinnakkain mutta kuitenkin omina erillisinä alueinaan.

### 2.1. Käsitteet kansalaisyhteiskunnasta

Kansalaisyhteiskunta ja kolmas sektori sekoitetaan usein toisiinsa ja niitä käsitellään toistensa synonyymeina, virheellisesti. Kansalaisyhteiskunnan käsite kattaa kolmatta sektoria laajemman osan yhteiskunnasta ja sen historia ulottuu aina Antiikin aikaan (käsitteen historiasta ks. esim. Ehrenberg 1999, Kumar 1993, Cohen ja Arato 1992). Kolmannen sektorin käsite juontuu puolestaan kansalaisyhteiskunnasta, jonka takia käsittelem tässä ensiksi kansalaisyhteiskunnan käsitettä tarkemmin.

Antiikin Kreikassa ja Roomassa kansalaisyhteiskunta liitettiin sivistykseen ja sivistyneeseen elämäntapaan. *Civility* -sana (suom. kohteliaisuus) liitettiin olennaisesti kansalaisyhteiskuntaan. Antiikin aikana termillä erotettiin sivistynyt yhteiskunta barbaareista ja heidän toimintatavoistaan – yhteiskuntaan osallistuminen oli mahdollista vain kansalaisyhteiskunnan normien ja instituutioiden kautta. Tähän myös viittaa

englanninkielinen käsite 'civil society'. Antiikin kaupunkivaltioissa sivistyneet miehet osallistuivat julkiseen keskusteluun, jonka kautta saavutettiin yhteinen näkemys yhteisestä hyvästä (Edwards 2009, 1–17). Myöhemmin keskiajalla kansalaisyhteiskunta liitettiin vahvasti kirkon johtoasemaan ja myöhemmin valtion instituuttiin, jonka olemassaolo oli välttämätöntä suojelemaan kansalaisyhteiskuntaa sen omalta itsetuhoisuudeltaan (ibid.). Kansalaisyhteiskunnan eriytyminen valtiosta alkoi talouselämän kehittymisen myötä 1600-luvulla ja vahvemmin 1700-luvulla, porvariston syntymisen ja kansallisvaltioiden vahvistumisen seurauksena. Kansalaisyhteiskunta oli siis jossain määrin irrotettavissa valtion kontekstista, sillä sen nähtiin muodostuvan yksilöistä, jotka toimivat erillään valtiosta ja joilla on yksilöllisiä tavoitteita. Individualismin kasvun seurauksena kansalaisyhteiskunta liitettiin enenevässä määrin valtion sijasta markkinoihin, jotka skotlantilaisen valistusajan teoreetikot (esim. Adam Ferguson) käsittivät sekä uhkaksi että eduksi. (ibid.). Myöhempien aikojen teoreetikot kuten esimerkiksi Immanuel Kant, G.W.F. Hegel ja Karl Marx jatkoivat kansalaisyhteiskunnan määrittämistä yhdessä valtion kanssa, kunkin antaessa sille erilaisia tehtäviä ja rooleja. Valistuksen aikana kansalaisyhteiskunta sai enemmän välittäjän roolin, jonka tehtävänä oli toimia yhteiskunnan eri tahojen näkemysten yhteen sovittajana.

Kansalaisyhteiskunnan nykykäytön sanotaan saaneen vaikutteita erityisesti Alexis Tocquevillen yhdistyksiin perustuvasta kansalaisyhteiskunnasta. Alexis de Tocquevillen (2007) mukaan kansalaisyhteiskunta muodostuu yhdistyksistä, jotka aristokratian sijasta toimivat välittävänä tahona kansan ja hallinnon välillä. Tocquevillen mukaan kansalaiset sitoutuvat yhdistyksien kautta paremmin yhteisten, paikallisten asioiden hoitamiseen, oppien samalla demokraattisen yhteiskunnan perusteita. Tocquevillen näkemys onkin lähellä kolmannen sektorin käsitettä, johon palaan kohta tarkemmin tässä luvussa.

Paul Bunyan (2014) esittää puolestaan erilaisen näkemyksen kansalaisyhteiskunnasta, sillä hän käsittää sen pikemminkin normatiivisena, poliittisena konseptina, joka on yhteiskunnan toiminnan tavoite. Kansalaisyhteiskunta on siis Bunyanin mukaan eräänlainen tavoiteltava ihannetila, jota kohti yhteiskunnan tulee pyrkiä. Bunyanin (ibid., 546) mukaan kansalaisyhteiskunta on tai koostuu julkisessa tilassa käytävistä kiistoista, joiden aiheet nousevat eri puolilta yhteiskuntaa. Selkeimmin Bunyanin (ibid., 545) normatiivinen ymmärrys kansalaisyhteiskunnasta käy ilmi hänen verratessa sitä konkreettisempaan kolmanteen sektoriin. Bunyanin kansalaisyhteiskunta tulee ymmärtää utooppisena päämääränä, jota emme tällä hetkellä voi tarkemmin määrittää. Sen sijaan kolmas sektori on

jotain sellaista, jota voimme jo havainnoida reaali maailmassa sen konkreettisten ilmentymien kuten erilaisten yhdistyksien muodossa. Bunyanin mielestä yhdistykset ovat yksi keino yhteisöille osallistua julkisessa tilassa käytäviin kiistoihin, joiden kautta tavoitellaan ja jotka samanaikaisesti muokkaavat lopullista, utooppista käsitystä kansalaisyhteiskunnasta. Kansalaisyhteiskunta ei kuitenkaan koskaan saavuta tuota lopullista muotoaan poliittisten kiistojen jatkuvuuden takia, joten se tulisikin ymmärtää poliittisena prosessina, joka ei koskaan pääty (ibid.).

Kansalaisyhteiskunnasta ei kuitenkaan ole olemassa yhtä universaalisti hyväksyttyä käsitettä. Esimerkiksi Lähi-idässä kansalaisyhteiskunta on liitetty enemmän uskonnollisten heimojen toimintaan (esim. Zubaida 2001, 233), kun taas Amerikassa se on liitetty vahvasti yhdistyksiin ja niiden toimintaan (esim. Tocqueville 2007). Lisäksi yhdistykset saatetaan ymmärtää toisessa kulttuurissa enemmän tietyn ryhmittymän poliittisina projekteina, jolloin niiden päämääränä ei samassa määrin nähdä olevan yhteinen hyvä tai sosiaalinen järjestys kuin taas amerikkalaisessa kontekstissa (Zubaida 2001, 242). Toisaalta tällaisten ryhmittymien olemassa oloa ei siltikään nähdä välttämättä negatiivisena asiana tai uhkana, mikäli nuo ryhmittymät noudattavat *civility*- eli kohteliaisuusperiaatetta. Periaatteeseen kuuluu myös muiden mielipiteiden ja ryhmittymien olemassaolon salliminen (ibid.). *Civility*-periaate liitetään siis myös Lähi-idässä kansalaisyhteiskuntaan. Kansalaisyhteiskunnan termin ja sen ideaalikäsityksen on kuitenkin nähty levinneen länsimaailmasta kolonialismin mukana itään (Kaviraj & Khilnani, 2001, 4–5). Kaviraj ja Khilnani (ibid.) kritisoivatkin kansalaisyhteiskunnan käsitteen yleistä käyttöä universaalisti jaettuna käsitteenä. Heidän mukaansa jokaisen maan tai kulttuurin käsite kansalaisyhteiskunnasta tulisi säästää länsimaalaisten kritiikiltä, koska käsitteestä ei ole yhtä ainoa oikeaa versiota ja sen käyttö vaihtelee globaalisti.

Yhteenvetona voisikin todeta, että vaikka kansalaisyhteiskunnasta ei ole yhtä selkeää käsitystä, niin se kattaa kolmatta sektoria laajemman osan yhteiskunnasta. Kansalaisyhteiskunta voidaan tässä tutkimuksessa käsittää Bunyanin tavoin eräänlaisena abstraktina ilmiönä, yhteiskunnasta nousevien kiistojen areenana. Kolmannen sektorin ja sen toimijoiden sen sijaan voidaan nähdä toimivan tuolla areenalla.

## 2.2. Yhteiskunta sektoreina

Yleinen tapa käsittää yhteiskuntaa on jakaa se eri sektoreihin: julkiseen, yksityiseen, kolmanteen ja neljänteen sektoriin. Julkisella sektorilla tarkoitetaan yleisesti lakisääteistä viranomaistoimintaa ja julkishallintoa ja niiden toimijoita. Yksityisellä sektori viitataan yleensä talousmarkkinoihin ja markkinatoimijoihin, joiden toiminnan perustuu voiton tavoitteluun. Kolmannella sektorilla viitataan puolestaan vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan, joka ilmenee yhdistys- ja järjestötoiminnan muodossa. Kolmannen sektorin toimijoihin käsitetään vapaaehtoinen kansalaistoiminta, yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset, järjestöt, seurat ja myös aatteelliset toimijat (Helander 1998, 33–52).

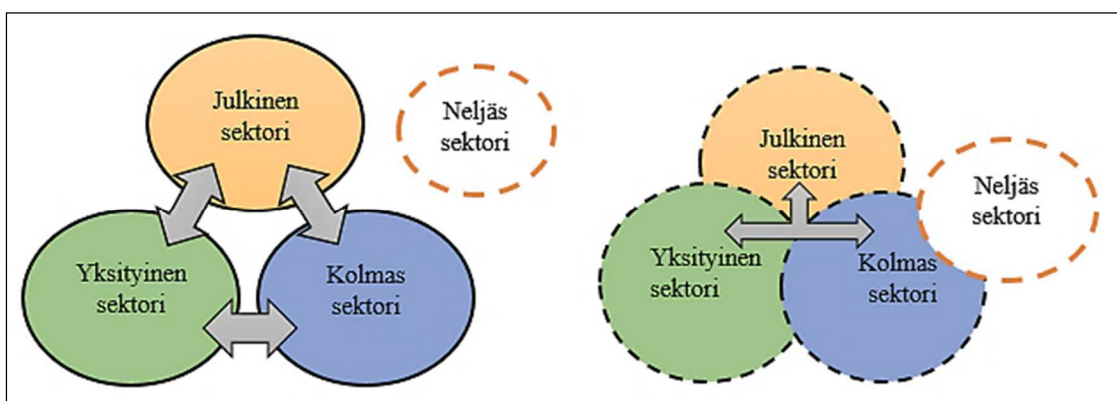
Kolmannen sektorin piirteitä on havaittu olleen Suomessa jo 1700- ja 1800 -lukujen vaihteessa, johon yhdistyslaitoksen synty voidaan ajoittaa (Siisiäinen ja Kankainen 2009, 93). Varsinainen järjestäytyminen ajoittui kuitenkin 1800-luvulle. Esimerkiksi Suomalaisen Kirjallisuuden Seura perustettiin vuonna 1831 ja 1880-luvulta alkaen järjestäytyminen alkoi esimerkiksi raittius- ja nuorisoseurojen sekä vapaapalokuntien muodossa. (ibid.). Varsinaisesti käsitteenä 'kolmas sektori' saapui länsimaissa yhteiskunnalliseen keskusteluun vasta 1970-luvulla, jolloin se liitettiin keskusteluissa ja tutkimuksissa hyvinvointivaltion muutokseen ja kehitykseen. Tuolloin kasvoi käsitys siitä, että markkinoiden ja valtion rinnalla on myös jokin kolmas selkeä lohko. Kolmannen sektorin käsitteen nousu on nähty kehittyneen yhdessä lisääntyneen vapaa-ajan ja yksilöitymisen kanssa. (Helander 1998, 9–15). Itsenäisenä käsitteenä 'kolmas sektori' yleistyi kuitenkin vasta 1990-luvulla ja monet liittävät käsitteen käytön yleistymisen tuolloin havaittuun yhteiskunnan ja erityisesti hyvinvointivaltion murrokseen (ks. esim. Helander 1998; Heikkala 2001; Siisiäinen 2002b; Möttönen & Niemelä 2005).

Myös käsitys kolmannesta sektorista – kansalaisyhteiskunnan tavoin – vaihtelee kulttuurin mukaan. Anglo-amerikkalainen perinne korostaa kolmannen sektorin yhteydessä erityisesti vapaaehtoisuuden, hyväntekeväisyyden ja ei-valtiollista piirteitä (Heikkala 2001, 49–50; Helander 1998, 33–52). Sen sijaan manner-eurooppalaisessa kontekstissa korostuu yhteiskuntapoliittiset ja valtiolliset yhteydet sekä hierarkkisuus (Heikkala 2001, 49). Suomessa kolmannesta sektorista saatetaan käyttää nimitystä ”vapaaehtoissektori”. Tosin Pohjoismaissa valtio nähty huomattavasti merkittävämmässä – kolmannen sektorin asemaa ja tehtävää muokkaavana – roolissa esimerkiksi anglo-amerikkalaiseen perinteeseen

verrattuna (ibid.). Valtiolla on nähty olevan vahva rooli kolmannen sektorin ja yhdistyselämän rakentumisessa Pohjoismaissa. Kolmas sektori on esimerkiksi ymmärretty yhtenä osana itse valtiota ja demokratiaa ja yhdistyksien suhde valtioon on nähty tiiviinä (Alapuro 2010, 14, 17–19). Pelkän palvelutuottajan roolin lisäksi yhdistyksien on nähty toimivan myös intressejä välittävänä verkostona kansan ja valtion välillä (ibid., 18). Pohjoismaisen kolmannen sektorin nähdään omaavan myös erityispiirteitä siinä, että vapaaehtoistyön ja yhdistysjäsenyyksien määrä ovat huomattavan korkeita Pohjoismaissa muihin maihin verrattuna (ks. esim. Alapuro ja Stenius 2010; Siisiäinen ja Kankainen 2009).

Edellä kuvattujen sektoreiden lisäksi nykyään mainitaan myös usein neljäs sektori, jolla viitataan kotitalouksiin ja niiden piirissä toimiviin kuten perheeseen tai sukulaisiin. Kolmannen ja neljännen sektorin erona nähdään usein se, että kansalaistoiminta toteutuu edellisessä organisoidusti, kun taas jälkimmäisessä on ominaisempaa vapaampi, järjestäytymätön toiminta (Heikkala 2001, 47). Esimerkiksi Filip Wijkström ja Tommy Lundström (2002, 6–7) nimittävät tuota neljättä sektoria kotitalouden sektoriksi, jossa perhe-elämän ja ystävien toimintaa ohjaavat rakkauden ja ystävyyden periaatteet (ks. myös Wijkström 2011, 30). Myös Juha Heikkala (2001, 47–48) ymmärtää, että neljännen sektorin toiminta on vähemmän organisoitua ja enemmän riippuvaista verkostoista kuten ystävä- ja sukulaispiireistä verrattaessa sitä kolmanteen sektoriin.

Sektorit on aiemmin kuvattu selkeinä, toisistaan irti olevina kokonaisuuksina, joiden välillä on vuorovaikutusta. Tätä käsitystä on havainnollistettu alla kuviossa 1, jossa sektorit on kuvattu toisistaan irrallaan. Lisäksi neljäs sektori on kuvassa vielä muista sektoreista kauempana, koska sen merkitys oli tuolloin vielä epäselvä.



KUVIO 1. Vasemmalla vanha käsitys yhteiskunnasta, oikealla uusi käsitys

Aiemman käsityksen mukaan sektorit olivat siis selkeästi rajattuja omia kokonaisuuksiaan. Tässä on kuitenkin havaittu tapahtuneen muutosta, jonka myötä ensimmäiset kolme sektoria ovat lähentyneet toisiaan siinä määrin, että ne menevät osittain jopa päällekkäin toistensa kanssa (kuvio 1; ks. myös Saukkonen 2013, 13, 25). Sektoreiden rajoja ei enää käsitetä yhtä ehdottomina, johtuen niiden läheisyydestä ja päällekkäisyydestä. Samoin neljäs sektori on tullut lähemmäs muita sektoreita ja erityisesti kolmatta sektoria. Kolmannen ja neljännen sektorin lähentyminen on seurausta kansalaistoiminnan ja vapaa-ajan suhteen tiivistymisestä. Yksilöiden halukkuus ja motiivit osallistua kolmannen sektorin toimintaan määräytyvät nykyään yhä enemmän sen mukaan, kuinka tuo toiminta vaikuttaa heidän toimiinsa neljännellä sektorilla kuten perhe-elämään tai harrastuksiin (ibid., 15, 25). Vapaa-ajan merkityksen kasvua kuvaa myös suomalaisen yhdistyskentän erikoistuminen yhä rajatumpiin ja yksilöllisempiin aihealueisiin. Esimerkiksi koira- ja kissaroduille perustetaan nykyään omia tarkemmin rajattuja yhdistyksiä laajempien kattokäsitteiden alle (Siisiäinen ja Kankainen 2009, 131). Käytännön esimerkkinä voidaan mainita perustettu Suomen Noutajakoira järjestö ry, joka toimii valtakunnallisena järjestönä. Valtakunnallisen järjestön lisäksi Suomesta löytyy myös muun muassa Golden Ring ry (kultaistennoutajien rotujärjestö), Kiharakerho ry (kiharakarvaisten noutajien rotujärjestö) sekä Suomen Sileäkarvaiset noutajat ry (sileäkarvoisten noutajien rotujärjestö). Neljännen sektorin luonteesta ja sen toiminnan periaatteista ei kuitenkaan vielä löydy yksiselitteistä käsitystä, jonka vuoksi se rajautuu myös analyysini ulkopuolelle. Neljättä sektoria ei ole myöskään huomioitu tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä.

### **2.3. Yhdistykset**

Voitto Helander (1998, 33–52) kuvaa teoksessaan *Kolmas sektori* kattavasti sektoria ja sille annettuja eri nimiä ja luonnehdintoja. Kolmannelle sektorille ja sen toiminnalle ominaisia piirteitä ovat muun muassa vapaaehtoisuus, ei-julkisuus, voittoa tavoittelematon toiminta, riippumattomuus, yhteisöllisyys ja yleishyödyllisyys (ibid.). Helander esittää (ibid., 53–55) esittää myös rajatumman tavan käsitteellistää kolmatta sektoria, jota hän nimittää sektorin rakenteellis-operationaaliseksi määritelmäksi ja jonka kehittämisen taustalla on kansainvälinen Johns Hopkins -tutkijaryhmä. Kuuluakseen kolmannelle sektorille organisaation tulee – edellä mainitun määritelmän mukaisesti – täyttää seuraavat viisi kriteeriä: a) rakenteellisuus, b) yksityisyys, c) voittoa tavoittelematon jakaminen, d)

itsehallinnollisuus ja e) vapaaehtoisuus. Tiivistäen organisaation tulee edellä mainitun määritelmän mukaan olla a) järjestäytynyt jonkin instituution muotoon, b) sen perusta nojaa yksityisiin intresseihin (alhaalta ylös-periaate), c) se ei tuota taloudellista voittoa, d) se on riippumaton ja e) sen toimintaan osallistuminen on vapaaehtoista. Samoja piirteitä on käytetty yhdistyksien ja järjestöjen määrittelyssä.

Kolmannen sektorin toimijoita katsotaan yhdistävän se, että ne ovat järjestäytyneitä itsehallinnollisten organisaatioiden muotoon, jotka toimivat yksityisellä sektorilla eli erillään valtiosta, ja ne eivät jaa taloudellista voittoa, ja niiden jäsenyys sekä toiminta perustuvat jossain määrin vapaaehtoisuuteen (Salamon et al. 1999, 3–4). Esimerkiksi Sills (1968, 362–364) toteaa yhdistyksen autonomisen luonteen, sen jäsenten intressit ja vapaaehtoisuuden sekä päätöksenteon demokraattisen luonteen yhdistysorganisaation peruspiirteiksi. Samoin Heikkala (2001, 88–90) listaa aatteellisuuden, jäsenyyden, vapaaehtoisuuden, päätöksenteon demokraattisuuden ja ei-voittoa jakavan toiminnan järjestöorganisaation erityispiirteiksi, jotka erottavat sen muiden sektoreiden toimijoista (ks. myös Siisiäinen & Kankainen 2009, 92; Helander 1998, 53-55).

Heikkala (2001, 41–42) itse asiassa nostaa yhdistyksen merkittävimmäksi elementiksi käsitteen yhdistyksen toiminta-ajatuksesta, joka koostuu yhdistyksen kohderyhmän arvoista, intresseistä ja tarpeista. Toiminta-ajatus on Heikkalan (ibid., 41) mukaan ”se magneetti, joka kiinnostaa tiettyä kohderyhmää ja vetää heitä järjestön toiminnan, palvelujen ja tuotteiden suuntaan.”. Kohderyhmän arvot eli elämän prioriteetit ja tarpeet eli ne elämälle välttämättömät rakennusosat käyvät ilmi yhdistyksen toiminnasta ja siihen osallistujien motivaatiosta. Intressi eli se päämäärä, johon toiminnalla pyritään, näkyy taas suoraan toiminta-ajatuksessa. Heikkalan käsite ’toiminta-ajatuksesta’ on hyvin samankaltainen David Billisin mission elementin kanssa – palaan tähän tutkimuksen teorialuvussa. Myös Siisiäinen (2002a, 12) näkee, että ihmisten motiivi liittyä yhdistykseen on jäsenyyden mahdollistama osallistuminen yhdistyksen päämäärien mukaiseen toimintaan – toisin sanoen, toiminta-ajatus vetää yhdistyksen jäseneksi. Myös Loimu (2010, 219) esittää, että toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymykseen: ”[M]itä jäsenistön tarpeita tyydyttääkseen järjestö on olemassa?”. Itse asiassa Loimu esittääkin kriittisesti, ettei toiminta-ajatus saisi olla liian yleisellä tasolla ilmaistuna (esimerkiksi tietyn ryhmän edunvalvonta), mutta se ei saisi myöskään olla pelkkä listaus eri toimintamuodoista.

Yhdistyksen tai järjestön perustehtävä tulisi käydä ilmi toiminta-ajatuksesta. (ibid., 219–220). Yhdistys- ja järjestö- termejä käytetään usein synonyymeina mutta niillä on ero. Siisiäinen ja Kankainen (2009, 92–93) määrittelevät yhdistyksen useamman kuin kahden henkilön yhteenliittymäksi, jonka toiminnalla on jokin yhteiseksi koettu tarkoitus. Yhdistyksen toiminta on myös tarkoitettu pysyväksi – yhdistystä ei siis perusteta esimerkiksi vain jonkin yksittäisen spontaanin tapahtuman tai hankkeen takia vaan sen toiminnan on oltava pitkäjänteisempää. Siisiäinen (2002a, 12) näkee yhdistykset eräänlaisina vuorovaikutusjärjestelminä, jotka ovat organisoitumisellaan erottautuneet muusta yhteiskunnasta omiksi, yksilöllisiksi, yksikökseen. Järjestön käsite on taas hiukan epämääräisempi. Järjestö on taas tällaisten yhdistysten muodostama yhteenliittymä, joka siten toimii yhdistysten ruohonjuuritasoa ylempänä (Siisiäinen & Kankainen 2009, 92–93; Heikkala 2001, 40; Loimu 2010, 25).

Yhdistyksiä muistuttavia yhteenliittymiä on havaittu olleen Suomessa jo 1600- ja 1700-luvulla. Kuten jo edellä kävi ilmi, varsinainen järjestäytyminen on havainnoitavissa vasta 1800-luvulla perustetuissa nuoriso-, raittius- ja muissa vastaavissa seuroissa. Vuonna 1989 säädettiin erikseen yhdistyslaki (1989/503), jossa määritellään yhdistysten hallinnollinen malli. Laissa esimerkiksi säädetään, että yhdistyksen perustamisella tulee olla aatteellinen tarkoitus, joka ei ole lain tai hyvien tapojen vastainen (1§). Lisäksi laissa on säädetty muun muassa pykälä koskien yhdistyksen perustamista, taloudellista toimintaa, jäsenyyttä, jäsenien päätösvaltaa ja äänioikeuksia, päätöksenteosta ja vaalikäytännöistä, hallituksen vähimmäiskokoonpanosta, tilintarkastuksesta ja toiminnantarkastuksesta. Lainsäädäntö eroaa myös riippuen siitä, onko kyseessä ensimmäisen vai toisen tai useamman asteen yhdistys tai rekisteröimätön yhdistys. Lisäksi tilintarkastuslaki, tuloverolaki, arvonlisäverolaki, arpajaisverolaki tulee ottaa huomioon yhdistyksen toiminnassa. (Loimu 2010). Lisäksi Suomen perustuslaki (731/ 1999) turvaa jokaiselle yhdistymisvapauden (13§).

Siisiäisen (2002a, 14) lainsäädäntö on ohjannut yhdistysten toiminnan tapoja ja toiminnan sisältöä. Siisiäinen toteaa yhdistysmuotoisen toiminnan olevan vaikuttavuudeltaan muuta kansalaistoimintaa (kuten kansanliikkeet) tehokkaampaa, mutta samalla tuo rekisteröity muoto myös ”kesyttää” ja integroi yhdistykset osaksi vallitsevaa poliittista rakennetta (ibid.; myös Siisiäinen & Kankainen 2009, 97). Suomen yhdistysten kehitys on liitetty eri vuosikymmeninä tunnistettuihin protestijaksoihin ja yhteiskunnallisten liikkeiden

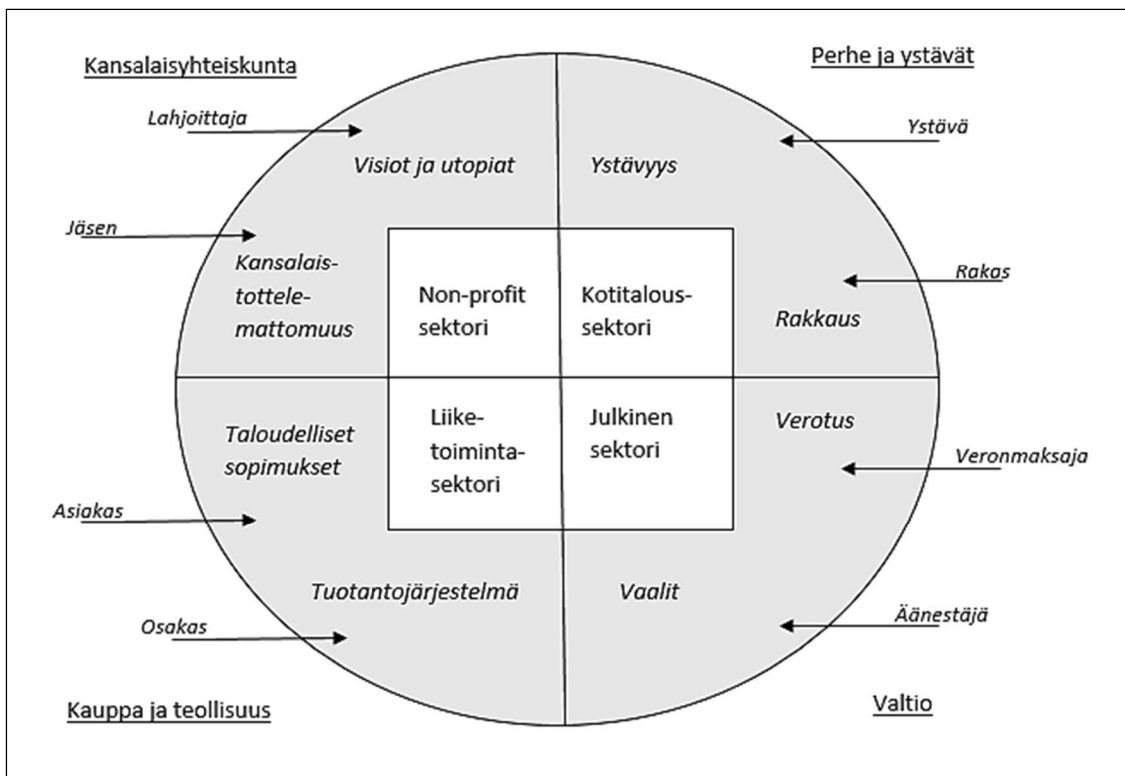


ilmenemiseen (yhdistyksien kehityksestä ja historiasta, ks. Siisiäinen 2002a, 10–34; Siisiäinen & Kankainen 2009, 93–106). Siisiäinen (2002a, 14) on kuitenkin todennut, että rekisteröityneen yhdistyksen muodossa toimiminen dominoi kansalaisosallistumisen kenttää Suomessa. Virallisesti säädettyssä toiminnassa korostuvatkin sen rauhanomaisuus, valistuksellisuus, julkisuus, viranomaisten kunnioitus ja järjestäytyneisyys. Rekisteröitynyt yhdistysmuoto on toiminut myös hierarkkisena hallintomallina, jolloin kansalaisten järjestäytyminen voidaan jakaa niin paikalliselle, alueelliselle, kansalliselle kuin kansainvälisellekin alueelle. Yhdistykset on kuitenkin nähty toimivan väylinä, joiden kautta kansalaiset voivat osallistua ja siten kokea kuuluvansa heitä ympäröivään yhteiskuntaan (ibid., 30). Tällä tavoin ne toimivat kolmannelle sektorille ominaisessa välittäjän roolissa. Siisiäinen ja Kankainen (2009, 127) näkevät yhdistyksien olevan nykypäivänä ensisijainen kollektiivisen osallistumisen tapa. Toki uudet osallistumisen muodot kuten erilaiset pop up -päivät ja tapahtumat ovat nousemassa yhdistyksiä suosittuimmiksi tavoiksi osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Siisiäinen ja Kankainen (2009, 128) kyseenalaistavat kuitenkin uusien yhdistyksien ja kevyiden osallistumismuotojen merkityksen demokratian kannalta. Perinteisesti yhdistyksien on nähty toimivan demokratian oppikouluina, joissa opitaan kansalaisyhteiskunnan *civility*-käsitteen mukaisesti hyväksymään ja sietämään myös muiden näkemyksiä ja mielipiteitä ja tekemään kompromisseja. Uusien yhdistyksien nähdään puolestaan vilkastavan ja synnyttävän kohdennettua aktivimisia, koska ne ovat niin tiukasti rajattu yksilöllisten intressien mukaan (ibid., 130–132).

## **2.4. Kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin suhde sekä uusi kolmas sektori**

Tässä luvussa on käyty läpi, miten kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin käsitteet eroavat toisistaan – kansalaisyhteiskunta on laajempi ja abstrakti käsite kun taas kolmatta sektoria voidaan havaita reaali maailmassa yhdistysten ja järjestöjen muodossa. Käsitteet elävät kuitenkin rinnakkain ja niiden kautta pyritään mallintamaan samaa todellisuutta. Filip Wijkström ja Tommy Lundström (2002, 4–7) esimerkiksi näkevät, että yhteiskunnasta voidaan erottaa sijaitsevan erilaisia sfäärejä ja sektoreita (ks. kuvio 2, seuraava sivu). Wijkströmin ja Lundströmin malli on esitetty kuviossa 2, jossa sfäärejä kuvaavat kuvion nurkat: kansalaisyhteiskunta, perhe ja ystävät, valtio, ja kauppa ja teollisuus. Nämä

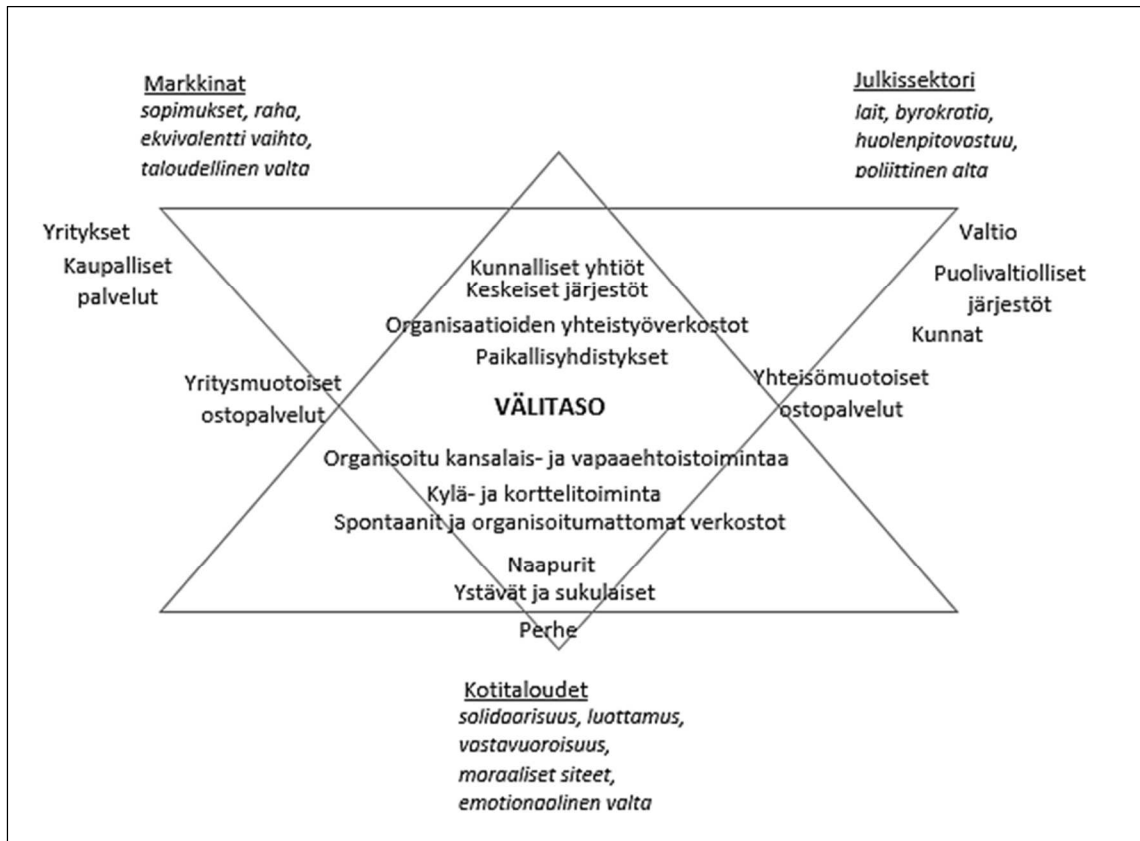
kuulostavat jossain määrin tässä luvussa käsitellyiltä yhteiskunnan sektoreilta, mutta Wijkströmin ja Lundströmin mukaan ne ovat sfäärejä. Heidän (ibid., 6) mallinsa erikoispiirteenä onkin se, että siinä on myös kuvattu sektorit erikseen kuvion keskellä neliössä: non-profit sektori, kotitaloussektori, julkinen sektori, ja liiketoimintasektori. Sektorit kattavat huomattavasti pienemmän ja rajatumman osan yhteiskunnasta kuin taas sfäärit. Sfäärien nähdään sisältävän enemmän kuin vain sektorinsa toimijat. Mallissa huomioidaan myös yksilöiden erilaiset roolit yhteiskunnassa ja miten he kuuluvat siihen.



KUVIO 2. Yhteiskunnan sfäärit ja sektorit sekä ihmisten suhteet niissä. Lähde: Wijkström & Lundström 2002, 7

Juha Heikkala (2001, 48) näkemys yhteiskunnasta on samantapainen, sillä hän jakaa yhteiskunnan ja sen toimijat eri ulottuvuuksiin. Heikkalan mukaan järjestöt ”asettuvat kolmen ulottuvuuden eli kansalaistoiminnan, valtion ja markkinoiden leikkauspisteeseen.” (ibid., 48). Heikkala viittaa teoksessaan Aila-Leena Matthiesin (1994) väitöskirjatutkimuksen osajulkaisuun *Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteiden tarkastelua*. Matthies (1994, 22–23) tarkastelee tutkimuksessaan epävirallista sektoria, jonka merkitys hänen mukaan kasvaa ”nimenomaan kombinoivana ja välittävänä alueena (intermediating)”. Seuraavan sivun kuviossa 3 tuo epävirallinen sektori esitetään

markkinoiden, julkissektorin ja kotitalouksien välitasona. Siellä toimivat organisaatiot pystyvät sopivissa määrin yhdistelemään muiden sektoreiden periaatteita ja resursseja oman toimintansa tarpeiden mukaisesti. Heikkalan (2001, 48) mukaan kuva esittää kansalaistoiminnan kentän moninaisuutta ja moniulotteisuutta.



KUVIO 3. Sektoreita välittävät organisaatiot. Lähde: Matthies 1994, 23

Sekä Matthiesin, Heikkalan että Wijkströmin ja Lundströmin näkemykset antavat kuvan erilaisten kiistojen yhteiskunnasta, joissa organisaatiot toimivat niiden kiistojen välittäjinä. Näkemykset ovat lähellä aiemmin esille tuotua Paul Bunyanin (2014) näkemystä kansalaisyhteiskunnasta päättymättömänä poliittisena prosessina, joka toimii pikemminkin keskusteluareenana kuin minään päämääränä itsessään. Kuviossa 3 tuo kiistojen välittäjärooli on annettu yhtiöille, järjestöille, palveluille kuin myös organisoidulle ja ei-organisoidulle toiminnalle. Yksi tapa ymmärtää kuvio olisi nähdä siihen kirjatun ”välitason” tarkoittavan kansalaisyhteiskuntaa. Kolmas sektori ilmenee puolestaan tuolle välitasolle sijoitettuina organisaatioina ja toimintamuotoina. Myös Filip Wijkström (2011, 27) ymmärtää kansalaisyhteiskunnan organisaatiot välittäjinä – ”siltoina” – yksilöiden ja

laajempien päämäärien välillä. Organisaatiot toimivat Wijkströmin (ibid.) mukaan myös ”siltana” yksilöiden ja heidän organisaatioidensa sekä muun yhteiskunnan välillä.

Useimmat tutkivat ovatkin esittäneet, ettei kolmatta sektoria kannattaisi välttämättä mieltää omaksi lohkokseen, joka sijaitsee täsmällisesti julkisen ja yksityisen sektoreiden sekä kotitalouksien rinnalla (Heikkala 2001, 48; Siisiäinen 2002b, 8; myös Alapuro 2010, 11–19). Sen sijaan kolmannen sektorin toiminta kannattaa sijoittaa kaikkien muiden sektoreiden välimaastoon kuten kuviossa 3 kuvattiin. Tuossa rajapinnassa se soveltaa muiden sektoreiden elementtejä toimintaansa aina tarpeensa mukaan (Matthies 1994, 23). Heikkala (2001, 52) toteaaakin, että järjestön on toimintansa suunnittelussaan otettava huomioon sen toimintatila. Toimintatilalla Heikkala (ibid.) tarkoittaa ”järjestön olemassaolevaa strategista asemaa ja roolia suhteessa muihin organisoituihin toimijatahoihin kuten jäsenyhdistyksiin, muihin järjestöihin, yksityisiin yrityksiin ja valtiollisiin instituutioihin.” Toimintatilan pohtiminen on Heikkalan mukaan välttämätöntä, jotta järjestöllä on selkeä käsitys omasta asemastaan ja siitä, missä määrin se mahdollisesti joutuu soveltamaan toimissaan julkishallinnon tai yritystoiminnan elementtejä. Heikkala (2001, 53) jatkaa osuvasti, että kaiken kaikkiaan järjestön asemoitumiseen vaikuttaa ”myös se, missä määrin järjestö omaksuu esimerkiksi ruohonjuuritason yhdistystoiminnan tukijan, julkisen sektorin toiminnan paikkaajan tai markkinaperustaisen palveluntuottajan roolin.” Kolmannen sektorin toimintaympäristön muutokset vaikuttavatkin siihen, millaisena muiden sektoreiden toimijat näkevät sen roolin ja millaisia tehtäviä sille nähdään kuuluvan. 1990-luvulta lähtien onkin keskusteltu ”uudesta” kolmannesta sektorista, jolla viitataan muutoksiin sen roolissa, merkityksessä, toiminnassa, asemassa (Saukkonen 2013, 15–26).

Esimerkiksi Heikkala (2001, 46–50) jakaa kolmannen sektorin toiminnan organisoituun palvelutuotantoon, organisoituun ja ei-organisoituun vapaaehtoistoimintaan. Sektorin toimijat voivat siis olla niin palveluntuottajia kuin yhdistyksen tai järjestön muotoon organisoituneita kansalaistoimijoita kuin myös erilaisia verkostoja. Palveluntuotannolla viitataan palvelutoimintaan, joka voi suuntautua niin sektorin sisälle (esim. jäsenille) kuin ulkopuolelle (valtiolle, kunnalle). Esimerkiksi useiden sosiaali- ja terveystoimien järjestöiden palvelut suuntautuvat ulkopuolelle, julkiselle sektorille, ostopalveluiden muodossa. Möttönen ja Niemelä (2005, 48–49, 85) toteavatkin, että Suomen hyvinvointipolitiikan tasolla on tapahtunut käytännön vastuun siirtämistä yhä enenevässä määrin kunnille ja järjestöille, jolloin valtiolle jää ainoastaan poliittisen ohjauksen toteuttaminen. Muutos sai

alkunsa jo 1980-luvun lopun vapaakuntakokeilun ja 1990-luvun puolivälin uuden valtionosuusjärjestelmän myötä, mutta managerialismin työntyminen 1990-luvun lopussa voidaan nähdä viimeistelleen muutoksen tapahtumisen myös hallinnon ajatustasolla. Kunnat siirtyivät suunnittelutyöstä strategioiden laatimisen pariin, joissa paikallisille järjestöille annetaan myös oma paikkansa palvelutuotannon alalla (ibid., 85). Valtionosuusjärjestelmän muutoksesta aiheutunutta vajetta korvamaan kehitettiin erilaisia projekteja lisäresurssien saamiseksi. Kolmannen sektorin järjestöjen toiminta ei siis välttämättä enää määrity ainoastaan järjestön omista lähtökohdista ja tavoitteista käsin, mikäli toiminnan suunnittelussa ovat vahvasti mukana julkisen ja/tai yksityisen sektorien edustajat. Lisäksi projekteihin liittyvä rahoitus pakottaa järjestöt kilpailemaan palvelutuotannon alalla, jolloin toimintaan sekoittuu yksityiselle sektorille ominaisia termejä kuten ”kustannus-tehokkuus”, ”asiakkuus” (Möttönen & Niemelä 2005, 82–86; Sulkunen 2006, 25).

Kuten edellä kävi ilmi, kolmannen sektorin potentiaali on noussut esiin keskusteltaessa julkisen sektorin kulujen supistamisesta kohdistamalla vastuu palvelutuotannosta sen ulkopuolelle, niin yksityisen kuin kolmannen sektorin toimijoille. Toisaalta taas kolmas sektori voidaan nähdä luotettavampana ja demokraattisempana toimijana yksityisen rinnalla, joka myös on osaltaan nostattanut sen roolia palveluntuottajana (Helander 1998, 12–15). Kolmannen sektorin potentiaali nähdään erityisesti sen joustavuudessa, spontaaniudessa ja nopeassa reagointikyvyssä verrattuna julkiseen sektoriin – toisin sanoen sen *ketterydessä*, kuten nykyään usein tiivistetään. Kolmannen sektorin vahvuuksiksi käsitetään myös sen paikallinen ja kansalaisista lähtöisin oleva toiminta, osallisuuden mahdollisuuksien kasvu sekä asiantuntijuus omalla alallaan. Lisäksi edellä mainitut ominaisuudet ja vahvuudet edistävät innovaatioiden syntyä, koska niitä eivät ole estämässä turha byrokratia tai hierarkia (Möttönen ja Niemelä 2005, 31–78).

### 3. TEORIA ORGANISAATIOIDEN HYBRIDISAATIOSTA

Tutkielmani teoreettinen viitekehys perustuu David Billisin hahmottelemalle teorialle hybridioorganisaatioista. Billisin (2010) toimittamassa kokoomateoksessa *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy* käsitellään hybridisaation merkitystä erityisesti kolmannen sektorin organisaation toiminnassa. Hybridisaatiolla viitataan kehitykseen, jossa jonkin sektorin organisaatio soveltaa toiminnassa muille sektoreille ominaisempia toimintatapoja ja -logiikoita. Organisaatio muistuttaa tällöin joiltain osin yhtä ja joiltain osin taas toista sektoria, sen juurten pysyessä kuitenkin sen omalla, alkuperäisellä sektorilla. Kehitystä voitaisiin siis kuvata myös 'ilmiöksi', jonka ilmentymä on puolestaan hybridioorganisaatio.

Billisin kokoomateos on kaksiosainen. Ensimmäinen osa painottuu hybridisaation teorian muodostamiselle, joka on pitkälti David Billisin (2010a, 2010b) artikkeleihin. Billisin lisäksi osassa on myös Margaret Harrisin (2010) artikkeli, joka valottaa kolmannen sektorin poliittista toimintaympäristöä, ja Chris Cornforthin ja Roger Spearin (2010) artikkeli koskien hallinnon järjestämisestä hybridioorganisaatiota. Teoksen toinen osio koostuu useiden eri kirjoittajien artikkeleista ja niissä käydään läpi erilaisia hybridioorganisaatioita, jotka toimivat lähinnä Iso-Britanniassa. Kokoomateoksen artikkelit käsittelevät niitä erilaisia tekijöitä, jotka sekä houkuttelevat järjestöjä kehittymään hybridioorganisaatioiksi, että myös vastustamaan tuota samaa kehitystä. Tässä luvussa esittelen ja paneudun tarkemmin hybridisaation teoriaan ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kokoomateoksen ensimmäiseen osioon, etenkin David Billisin artikkeleihin.

Ensiksi esittelen David Billisin näkemyksen yhteiskunnan sektorirakenteesta ja organisaatioiden elementeistä. Tämä on välttämätöntä, jotta voin tarkastella itse hybridisaation ilmiötä ja käsitettä. Meidän tulee saada käsitys organisaation lähtötilanteesta, jotta voimme havaita siinä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia. Sektorirakenteen ja organisaatioiden elementtien selvittämisen jälkeen siirryn kuvaamaan varsinaisen hybridisaation merkitystä: miten ja miksi se ilmenee, ja millaisia seurauksia sillä voi olla. Tässä luvussa selvittämäni teoria hybridisaatiosta kaikkine erilaisine käsitteineen on olennainen tutkimuksen analyysin kannalta, koska sen rakenne ja päättelytavat pohjautuvat David Billisin jakoon organisaation eri elementeistä ja niiden luonteesta.

### 3.1. Organisaatioiden elementit ja niiden sektorikohtaiset pelisäännöt

Tutkielmani toisessa luvussa viittasin tapaan käsitellä ja havaita yhteiskuntaa jakamalla se eri sektoreihin: julkinen, yksityinen, kolmas ja neljäs sektori. David Billis (2010b) pohjaa myös teoriansa sektorijakoon ja käsityksiin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toiminnan logiikasta ja sisällöstä. Billis ei siis ota neljättä sektoria teoriassaan huomioon, luultavasti koska sille voi olla haastavaa määritellä yhtä yksiselitteisiä pelisääntöjä kuin muille sektoreille. Moni tutkija on kyennyt määrittelemään neljännen sektorin luonnetta yksityiskohtaisestikin, kuten kävi ilmi tutkielman edellisessä luvussa. Billis ei kuitenkaan mainitse neljättä sektoria hybridisaatioteorian yhteydessä, joten tämäkin tutkimus keskittyy hybridisaatioon, jota ilmenee julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä.

Billis (2010b, 47) käsittää, että jokaisella organisaatiolla on yhteiskunnassa havaittavissa ”yleiset rakenteelliset piirteet”, joita hän nimittää ”elementeiksi”. Hänen mukaansa jokaisesta organisaatiosta voidaan tunnistaa seuraavat elementit: hallinto (*governance*), omistajuus (*ownership*), toiminnan lähtökohta (*operative priorities*), henkilöresurssit (*human resources*) ja muut resurssit (*other resources*) (huom. oma suomennos). Jokaisen organisaation luonnetta voidaan siis tarkastella pilkkomalla se noihin elementteihin. Elementtien sisältöä tarkastelemalla voidaan päätellä minkä sektorin pelisääntöjä organisaatio toiminnassaan noudattaa. Jokaista elementtiä kuitenkin ohjaa erilainen periaate, riippuen siitä millä sektorilla organisaatio toimii tai minkä sektorin periaatteen mukaan se haluaa toimia. Billis (ibid., 47–48) nimittää näitä elementtien periaatteita sektoreiden ”pelisäännöiksi”. Nämä pelisäännöt ohjaavat organisaatioiden toimintalogiikkoja, joten niiden kautta kaikille organisaatioille yhteiset, neutraalit elementit saavat sektorikohtaiset luonteensa (ibid.). Toisin sanoen, voimme noita elementtejä tarkastelemalla päätellä sen, millä sektorilla organisaation juuret sijaitsevat. David Billis (ibid., 46–53) käy läpi jokaisen elementin sektorikohtaisine pelisääntöineen, samalla määrittäen sektorin pelisääntöjä parhaiten noudattavan sektorille ideaalisimman organisaatiomuodon. Ensiksi on kuitenkin tarpeellista käydä tarkemmin läpi elementtien käsitteet. Erityisesti omistajuuden ja hallinnon käsitteet vaativat perusteellisempaa selitystä, jotta niiden välillä voi nähdä selvän eron.

#### Elementit

David Billisin (2010b) organisaatiot rakentuvat viidestä elementistä: toiminnan lähtökohta, hallinto, omistajuus, henkilöresurssit ja muut resurssit. Selkeimmät elementit ovat

henkilöresurssit, muut resurssit ja toiminnan lähtökohta. Sen sijaan hallinnon ja omistajuuden elementit ovat kenties hankalammin ymmärrettävissä, erityisesti kolmannen sektorin organisaation näkökulmasta. Henkilöresursseilla tarkoitetaan yksinkertaisesti organisaation käytettävissä olevia ihmisiä, joita voidaan luokitella myös asemansa mukaan esimerkiksi palkattuun henkilökuntaan ja vapaaehtoihin. Muita resursseja käsittävään elementtiin lukeutuu puolestaan muut organisaation käytössä olevat resurssit, jotka Billis ymmärtää enimmäkseen taloudellisiksi. Toiminnan lähtökohdalla viitataan organisaation ydintavoitteeseen, eli siihen minkä takia organisaatio on perustettu ja mitä sen toiminnalla tavoitellaan. (Billis, 2010b).

Hallinnon elementillä Billis (2010b, 51, 53) viittaa tapaan, jolla organisaation hallinto on järjestetty, eli kuinka ja mihin perustuen sen johto on valittu ja organisoitu. Cornforth ja Spear (2010) avaavat hallinnon käsitettä tarkemmin artikkelissaan, joka on osa Billisin kokoomateosta. Cornforth ja Spear (2010, 72) käsittävät hallinnolla tarkoitettavan ”kokonaisvastuuta organisaation ohjauksesta, kontrolloinnista ja läpinäkyvyydestä”. Yleensä hallinnon tehtäviä hoitaa organisaatiossa sen johtoryhmä, hallitus tai vastaava elin (ibid.). Hallinnon elementti selkenee vielä myöhemmin tässä luvussa käydessäni läpi sen erilaisia pelisääntöjä sektoreittain.

Omistajuudella tarkoitetaan organisaation päätöksentekijöitä ja heidän valtansa perusteita. Billisin (2010b, 50–51) mukaan organisaatioissa ilmenee kolmea erilaista omistajuutta: *virallista*, *aktiivista* ja *pääomistajuutta*. *Viralliset omistajat* kirjaimellisesti omaavat virallisen määräysvallan organisaatiossa, eli heidän asemallensa oikeuksineen ja velvollisuuksineen löytyy jokin virallinen peruste. Billis (ibid.) kuitenkin huomauttaa, että virallisesta asemastaan huolimatta tämä omistajien luokka voi olla huomattavissa määrin passiivinen. Voisi melkein sanoa, että osa virallisista omistajista hoitaa heille osoitettuja tehtäviä pikemminkin velvollisuudentunnosta kuin aidosta motivaatiosta. Esimerkiksi kansalaiset nähdään julkisen sektorin virallisina omistajina ja he voivat harjoittaa omistajuuttaan vaalien yhteydessä äänestämällä. Osa ymmärtää tämän velvollisuudekseen kansalaisena, osa taas oikeutena ja vaikutusmahdollisuutena. Jotkut myös jättävät tarkoituksella äänestämättä, jolloin he ymmärtävät päätöksensä olla äänestämättä yhdeksi vaikuttamisen keinoksi. Jotkut taas yksinkertaisesti jättävät äänestämättä, syystä tai toisesta. *Aktiiviset omistajat* eroavat virallisista omistajista kirjaimellisesti juuri aktiivisella toiminnallaan. He panostavat aktiivisesti organisaatioon erilaisin tavoin auttaakseen sen



tavoitteiden saavuttamista. *Pääomistajat* ovat puolestaan niitä henkilöitä, joilla on todellista valtaa vaikuttaa organisaation toimintaan. Esimerkiksi pääomistajat ohjaavat päätöksillään organisaation kehitystä, ja heillä voi olla vallassaan päättää jopa koko toiminnan lopettamisesta. Pääomistajina voidaan ajatella esimerkiksi yritysten toimitusjohtajia, jotka ohjaavat yrityksen operationaalista toimintaa eli arkipäivää. (ibid.). Palaan omistajuuden käsitteeseen myös myöhemmin tässä luvussa. Totean jo tässä vaiheessa, että Billisin tekemä jako omistajuuksien välillä ei vaikuta tarkalta ja ehdottomalta. Aikaisempaan äänestäjiä koskevaan esimerkkiin palaten voitaisiin kenties ajatella, että äänestäjä eli virallinen omistaja muuttuu aktiiviseksi omistajaksi, mikäli hän käyttää tuota oikeuttaan eli äänestää. Henkilö toimii siis aktiivisen omistajan roolissa, vaikka tuo aktiivinen toiminta tulisi esiin vain aika ajoin kuten esimerkiksi ainoastaan presidentinvaaleissa. Billis (2010b, 50) itsekin viittaa äänestäjiin aktiivisina omistajina, vaikkakin heidän panoksensa olisi vähäinen. Tämän takia erilaisten omistajien profiilit tuleekin ymmärtää teorian apuvälineiksi, joiden avulla saadaan syvällisempää tietoa omistajuuksien jakautumisesta organisaatiossa.

### **3.2. Elementtien sisältö sektoreittain viraston, yrityksen ja yhdistyksen muodoissa**

Billisin (2010b) mukaan jokainen organisaatio rakentuu samoista elementeistä, mutta noiden elementtien toimintalogiikat eli sisällöt eroavat sektoreittain. Billisin mukaan jokaisella sektorilla on omat pelisääntönsä elementeille, joita sektorilla sijaitsevan organisaation tulisi pääsääntöisesti noudattaa. Tarkastelemalla esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioiden kuten ministeriöiden, poliisin ja eri virastojen toimintaa, niiden toiminnassa on helppo löytää yhtäläisyyksiä. Samoin yksityisen sektorin organisaatioiden eli yritysten toimintaa ohjaavat samankaltaiset periaatteet, oli kyseessä sitten pk-yritys tai kansainvälinen yhtiö. Billis määrittelee jokaiselle sektorille sen organisaatiomuodon, jonka toiminnassa sektorin periaatteet parhaiten käyvät toteen. (Billis, 2010b).

Billis (ibid., 51–55) katsoo, että julkisen sektorin periaatteet toteutuvat ihanteellisimmillaan *viraston* muodossa. Julkisella sektorilla omistajuus on demokratian mukaisesti kansalaisilla ja sektoria hallinnoidaan julkisten vaalien kautta. Tosin Cornforth ja Spear (2010, 74–75) huomattavat käytäntöjen vaihtelevuudesta ja hallinto voidaan vaalien sijasta järjestää toisinaan myös nimityksien kautta. Julkisen sektorin henkilöresurssit muodostuvat

palkatusta virkamiehistöstä, joka työskentelee lailla perustetuissa virastoissa. Julkiset verot luetaan sektorin muihin resursseihin. Julkisen sektorin toiminnan lähtökohtana on julkisten palveluiden takaaminen ja yhteisen edun vaaliminen. Suomessa julkiseen sektoriin viitataan kansankielellä usein ”valtiona”, joka kattaa sisälleen niin ministeriöt, julkiset virastot, poliitikot, viranomaiset ja muut vastaavat tahot. *Virasto*, sen rakenne ja toiminta ilmentävät parhaiten julkisen sektorin pelisääntöjä, jonka takia se nähdään julkisen sektorin ideaalina organisaationa.

Yksityisellä sektorilla viitataan puolestaan yritysten harjoittamaan liike- ja elinkeinotoimintaan. Yksityisen sektorin periaatteet toteutuvat ihanteellisimmin *yrittäjien* muodossa (Billis, 2010b, 51–55). Yksityisellä sektorilla omistajuus on yrityksen osakkeenomistajilla ja yrityksen hallinto järjestetään osakkaiden omistussuhteiden mukaisesti, jolla valvotaan yrityksen operationaalista johtoa ja sen päätöksiä (ibid.; Cornforth ja Spear 2010, 73–74). Sektorin henkilöresurssit koostuvat palkatusta henkilökunnasta ja henkilöstörakenne on hierarkkinen. Yrityksen myyntitulot ja palkkiot kuuluvat yksityisen sektorin muihin resursseihin. Yksityisen sektorin toiminnan lähtökohtana on markkinoilla toimiminen yritysten yksilöllisen edun mukaisesti eli sektorin toiminta rajautuu markkinavaihtoon ympärille. (Billis, 2010b, 51–55).

Kolmannen sektorin periaatteet ilmenevät puolestaan ihanteellisimmin *yhdistyksen* muodossa. Billisin kokoomateos keskittyy juuri kolmannen sektorin hybridiorganisaatioihin, jonka vuoksi myös Billis (2010b) keskittyy kuvaamaan kolmannen sektorin pelisääntöjä yksityiskohtaisemmin verrattuna julkisen ja yksityisen sektorin kuvauksiin. Kolmannen sektorin elementtejä ohjaavat periaatteet eivät kuitenkaan ole yhtä yksinkertaisesti määritettävissä kuin kahden aiemman sektorin osalta. Tästä johtuen kuvaan myös tässä kolmannen sektorin elementtejä perusteellisemmin.

Kolmannen sektorin toiminnan lähtökohtana on jokin tietty tavoite ja sen edistäminen – Billis (2010b, 52–53) kutsuu tätä *missioksi*. Yhdistyksen missio voi liittyä esimerkiksi sosiaalisen tasa-arvon tai ympäristön hyvinvoinnin edistämiseen. Billisin ajatus missiosta liittyy läheisesti Juha Heikkalan näkemykseen yhdistyksen toiminta-ajatuksista, josta mainitsin jo tutkimuksen toisessa luvussa. Heikkala (2001, 41) ymmärtää toiminta-ajatuksen olevan se, mikä erottaa yhdistykset toisistaan ja minkä takia niiden toiminta vetoaa erilaisiin

kohderyhmiin. Yhdistys toteuttaa toiminnassaan kohderyhmän, yleensä jäsenten, yhteistä intressiä ja päämäärää – Billis kutsuu tätä missioksi, Heikkala toiminta-ajatuksiksi.

Billis ymmärtää yhdistyksen jäsenet organisaation omistajiksi, pohjaten näkemyksensä jäsendemokratian periaatteisiin. Yhdistyksen jäsenrekisteriin kirjatut jäsenet ovat yhdistyksen virallisia omistajia. Virallisiin jäseniin viitataan usein rivijäsenenä, joka voi toisinaan kuvata samalla myös heidän passiivisuutta. Aktiivisia omistajia ovat puolestaan ne yhdistyksen jäsenet, jotka omistautuvat yhdistystoiminnalle ja tekevät jäsenrekrytointia ja muuta vapaaehtoistyötä edesauttaakseen yhdistystä ja sen toimintaa. Yhdistyksen pääomistajat ovat sellaisia henkilöitä, jotka teoillaan ja päätöksillään vaikuttavat voimakkaasti yhdistyksen kehitykseen, jääden usein historiaan ns. avainhenkilöinä. (Billis, 2010b, 49–50, 53–54). Esimerkiksi yhdistyksen toiminnanjohtajat tai hallitusten puheenjohtajat voivat toimia pääomistajan roolissa.

Yhdistyksen hallinto järjestetään puolestaan yksityisten vaalien kautta valitsemalla yhdistyksen jäsenistöstä jäsenet hallitukseen (Billis *ibid.*, 53). Cornforth ja Spear (2010, 79) kuitenkin huomauttavat, että yhdistysten tapauksessa henkilöiden roolit voivat sekoittua niin omistajuuksien, työntekijän, jäsenyyden kuin hallinnon näkökulmasta. Yhdistyksen hallitus valitaan yleensä yhdistyksen sisäisten vaalien kautta. Hallituksen jäsen saattaa kuitenkin osallistua yhdistyksen toimintaan ja hallintointiin hallitustoimensa ulkopuolella joko omasta halustaan tai yhdistyksessä ilmenneen resurssipulan takia. Tällöin menevät päällekkäin mahdollisesti niin aktiivisen jäsenen, omistajan, vapaaehtoisen kuin hallinnon toimenkuvat. (*ibid.*). Yhdistyksen hallituksen voidaan myös joissain yhdistyksissä kokea kuormittavan toimihenkilöitä eli palkattua henkilöstöä, mikäli hallituksen jäseniltä puuttuu asiantuntemus tai he eivät ole ymmärtäneet johtamistehtäväänsä. Cornforth ja Spear (*ibid.*, 79–80) viittaavatkin artikkelissaan Rochesterin (2003) tutkimukseen, jossa kävi ilmi erilaiset jännitteet yhdistyksen hallinnon, johdon ja käytännön työn välillä. Yhdistyksille on esimerkiksi ollut haastavaa saada hallitukseensa jäseniä, varsinkaan sellaisia joilla on riittävä asiantuntemus tehtävänsä hoitamiseen. Lisäksi hallituksen ja yhdistyksen varsinaisten toimihenkilöiden, kuten toiminnanjohtajien, roolien väliset erot ovat vaikuttaneet epäselviltä ja hallituksen perehdyttämistä ei ole välttämättä hoidettu kunnolla. Hallituksen työkseen jää tällöin usein vain ongelmien ratkaiseminen niiden ilmetessä, vaikka niiden ennaltaehkäiseminen ja yhdistyksen aktiivinen kehittäminen olisi toivottavampaa. (*ibid.*). Samanlaisia roolien sekoittumisia ja jännitteitä on havainnut myös Marko Nousiainen (2011)

väitöskirjassaan, jossa hän tutki suomalaisten LEADER-yhdistysten toimintaa hallinnan käsitteen näkökulmasta.

Yhdistyksen henkilöresurssit koostuvat Billisin (2010b, 62) mukaan yhdistyksen jäsenistä, mutta myös vapaaehtoisista ja mahdollisesta palkatusta henkilöstöstä. Billis toteaa, että myös palkallinen henkilöstö voi toimia aktiivisen omistajan roolissa, mikäli heidän työnteconsa omistautuu yhdistyksen päämäärälle ja palkansaanti on toissijaista. Tällaiset henkilöt ovat usein myös yhdistyksen jäseniä ja he panostavat yhdistykseen myös vapaaehtoistyötä tekemällä, oman palkkatyönsä lisäksi. Lisäksi tällaisen aktiivisen omistajan roolissa toimiva palkkatyöläinen saattaa työntekijänä osallistua myös yhdistyksen päätöksentekoprosesseihin, jolloin hän mahdollisesti omaa myös jonkinlaista omistajuutta. (ibid.). Palkattu henkilökunta nähdään vieraaksi piirteeksi kolmannella sektorilla, koska se viittaa enemmän yksityisen sektorin pelisääntöihin. Vapaaehtoisuus on kuitenkin yksi kolmannen sektorin pääpiirteistä, kuten tutkimuksen toisessa luvussa kävi ilmi. Sekä Billis (ibid., 53) että Cornforth ja Spear (2010, 80) kuitenkin huomauttavat, että henkilöstön palkkaaminen voi johtua halusta vahvistaa ja tehostaa toimintaa. Samoin yhdistys voi palkkaamisen kautta hankkia sellaista asiantuntijuutta, joka on toiminnan kannalta välttämätöntä. Esimerkiksi lasten oikeuksien parissa toimivan yhdistyksen voisi olla perusteltua palkata lastensuojeluun erikoistunut sosiaalityöntekijä taatakseen toimintansa laadun.

Yhdistyksen muut resurssit voivat puolestaan koostua jäsenmaksuista ja erilaisista lahjoituksista. Cornforth ja Spear (ibid., 81–82) tosin huomauttavat artikkelissaan kuinka myös kolmannen sektorin organisaatiot hyödyntävät markkinatalouden periaatteita toiminnassaan kehittämällä päätoimintojensa ohien myös liiketoimintaa resurssien kasvattamiseksi. Yhdistys voi esimerkiksi tehdä ostosopimuksia julkisen sektorin toimijan kanssa, jolloin se toimii palveluntuottajan roolissa, mutta nuo palvelut liittyvät yleensä läheisesti yhdistyksen toiminnan lähtökohtaan. Yhdistys toimii siis missionsa mukaisesti, mutta toiminta tapahtuu sopimusten puitteissa. Lisäksi osa yhdistyksen toiminnoista voi muistuttaa liikeyritysmäistä toimintaa, mutta sekin liittyy usein yhdistyksen missioon. Esimerkiksi työttömien yhdistyksen ohessa voi toimia lounasravintola, jonka henkilöstö koostuu tukityöllistetyistä. Ravintolatoiminta voidaan kuitenkin ymmärtää elinkeinotoiminnaksi, jolloin se viittaisi enemmän yksityisen sektorin pelisääntöihin. Yhdistyksen missiona voi olla työttömien työllistäminen, jota se toteuttaa tukityöllistämisen

keinoin. Ravintolatoiminnan ensisijaisena päämääränä ei ole siis voiton tavoittelu, vaan ruokala tarjoaa hyvin monipuolisia työpaikkoja työttömille. Tässä tapauksessa yhdistyksen missio on mielestäni pysynyt samana, eikä se toiminnan lähtökohdaksi ole muuttunut liikevaihdon kasvattaminen, jolloin se mielestäni tulisi ymmärtää ensisijaisesti kolmannen sektorin organisaationa. Palaan tähän esimerkkiin vielä varsinaisessa analyysissä JST ry:n esimerkin kautta. Cornforthin ja Spearin (ibid., 81) mukaan kolmannella sektorilla voidaan havaita myös sellaista liiketoimintaa, jonka tarkoituksena on ainoastaan taloudellisten resurssien kasvattaminen, eikä se siten liity mission edesauttamiseen. Esimerkiksi järjestöjen toimistojen yhteydessä toimivien lahjatavarapuotien tarkoituksena on ainoastaan yhdistyksen talouden kasvattaminen tuotteista saatavien myyntikatteiden kautta.

Taulukossa 1 (ks. seuraava sivu) on esitetty Billisin näkemyksen mukainen yhteenveto sektoreiden elementeistä ja periaatteista (ks. myös Heikkala 2001, 47). Taulukon avulla on yksinkertaista vertailla sektoreiden eroavuuksia periaatteittain, joka puolestaan edesauttaa hybridisaation ymmärtämistä. Myös Wijkström (2011, 32) huomauttaa, että ensiksi on välttämätöntä tunnistaa sektoreiden ominaisimmat organisaatiot, jotta ne voidaan erottaa toisistaan. Vasta tällaisen luokittelun jälkeen on mahdollista tarkastella, mikäli jossain organisaatiossa noudatetaan myös muiden sektoreiden periaatteita. Taulukko toimii myös apuvälineenä myöhemmin muotoillessani tutkimuksen johtopäätöksiä, jolloin siihen lisätään tutkimustapauksen eli JST ry:n periaatteet.

Billisin näkemys yhteiskunnan sektoreista ja organisaatioista elementteineen tulee ymmärtää ainoastaan teoreettisena apuvälineenä, joka edesauttaa hybridisaation tutkimisessa. Elementit eivät siis kuvaa todellista maailmaa vaan ne kuvaavat pelkistetysti organisaatioiden rakennetta ja toimintalogiikkaa. Lisäksi käsitykset yhteiskunnan eri ulottuvuuksista ja toimijoista ja niiden luonteesta vaihtelevat maittain kuten kävi ilmi jo tutkielman toisessa luvussa (ks. esim. Helander 1998, 33–52). David Billis käsitteleeekin teoriaansa pitkälti Britannian järjestöjen kautta. Billis (2010b, 57) huomauttaakin, että käsitys sektoreista vaihtelee maittain, ja toin tämän esiin myös tutkimuksen toisessa luvussa. Organisaatioiden toimintaa ohjaavat pelisäännöt ja niiden erilaiset sektoriluonteet ovatkin raakoja yleistyksiä, sillä todellisuudessa organisaatioiden toimintaan vaikuttavat monet niin rakenteelliset, sosiaaliset kuin taloudelliset tekijät, jotka yhdessä ohjaavat toiminnan suuntaa ja luonnetta. Tähän liittyy myös hybridisaation ilmiö, jota käsittelen seuraavassa alaluvussa.

TAULUKKO 1. Yhteiskunnan sektoreiden elementit ja periaatteet. Lähde: Billis 2010, 55 (huom. oma suomennos)

Elementit	Yksityisen sektorin periaatteet	Julkisen sektorin periaatteet	Kolmannen sektorin periaatteet
Omistajuus	Osakkeenomistajat	Kansalaiset	Jäsenet
Hallinto	Omistussosuuden mukaisesti	Julkiset vaalit	Sisäiset, yksityiset vaalit
Toiminnan lähtökohta	Markkinavaihto, yksityinen etu	Julkiset palvelut, yhteinen etu	Tietyn mission toteuttaminen ja edistäminen
Henkilöresurssit	Palkkahenkilöstö	Virkamiehet	Jäsenet, vapaaehtoiset, mahdollinen palkkahenkilöstö
Muut resurssit	Myyntitulot, palkkiot	Verot	Jäsenmaksut, erilaiset lahjoitukset
Ihanteellisin organisaatiomuoto	Liikkeenjohdon valvoma <i>yritys</i>	Lailla säädetty julkinen <i>virasto</i>	Vapaaehtoisuuteen perustuva <i>yhdistys</i>

### 3.3. Hybridisaatio ja hybridiorganisaatio

Billisin teesinä on, että yhteiskunnan sektorit ovat lähentyneet toisiaan, jonka seurauksena niiden organisaatioiden toimintatavat ja suhteet toisiinsa ovat muuttuneet. Tätä organisaatioiden muutosta ja kehitystä on ollut haastava tarkentaa joksikin ennakoitavissa olevaksi ilmiöksi, jolloin sitä on selitetty sektoreiden sekoittumisella ja sektorirajojen hämärtymisellä. Osa tutkijoista on puhunut jopa perinteisten sektoreiden häviämisestä. (Billis 2010a, 6–8). Billis (ibid.) ei samaistu tällaisiin väittämiin, sillä hänen mukaansa sektoreiden periaatteet ovat edelleen suhteellisen helposti tunnistettavissa ja ne selkeästi eroavat toisistaan. Billis (ibid., 4) mukaan ”hämräytyminen” tai ”sekoittuminen” eivät ole oikeita termejä kuvaamaan tätä kehitystä. Sen sijaan huomion pitäisi kiinnittyä uusiin, eri sektoreiden toimintatapoja ja -logiikkoja yhdisteleviin organisaatioihin. Puheet sektoreiden sekoittumisesta pikemminkin vääristävät kuvaa yhteiskunnasta, koska organisaatioiden voidaan nähdä edelleen toimivan tietyistä sektoreista käsin. Sektorit ovat siis pysyneet

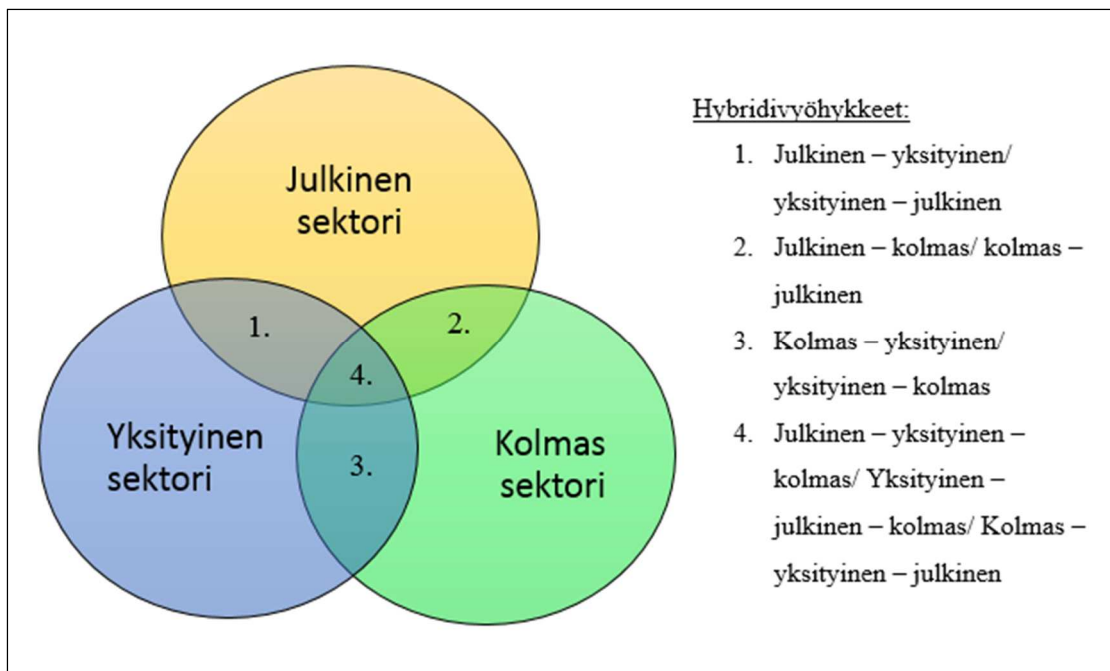
samoina, sen sijaan organisaatioiden toiminta ja logiikka on muuttunut. Organisaatioiden elementit ovat siis pysyneet ennallaan mutta niiden sisältöä ohjaavat periaatteet ovat muuttuneet. Billis tarjoaa hybridisaation käsitettä selittämään tätä kehityskulkua.

Billis (2010b, 56) määrittelee hybridisaatioksi sen, että organisaatio soveltaa jonkin elementtinsä osalta toiselle sektorille ominaisempia periaatteita. Organisaation juuret ovat tällöin edelleen paikannettavissa sen alkuperäiselle sektorille, mutta sen toimintaan on tullut tai on otettu mukaan piirteitä myös joltain toiselta sektorilta. Organisaatio noudattaa siis pääasiallisesti oman sektorinsa pelisääntöjä, muttei välttämättä kaikkien elementtiensä osalta. Sitä voidaan tällöin luonnehtia hybridiksi, useamman sektorin risteymäksi. Juuri tuo ”tietystä sektorista käsin” toimiminen on oleellinen osa hybridisaatiota, koska organisaatio ei siirry sektorilta toiselle, vaan ottaa mukaan toimintaansa periaatteita muilta sektoreilta. Hybridiorganisaatiot eivät myöskään muodosta omaa itsenäistä sektoriänsä, koska niillä ei voida havaita olevan sellaisia omia toiminnan periaatteita eli ”pelisääntöjä”, jotka eroavat muista sektoreista (ibid., 57).

Billis (2010b, 57) käsittääkin yhteiskunnan sektoreiden lähentyneen siinä määrin, että ne menevät päällekkäin ja muodostavat siten hybridivyöhykkeitä, joilla hybridiorganisaatiot toimivat (ks. kuvio 4, seuraava sivu). Kyseessä ei ole siis itse sektoreiden sekoittuminen tai niiden rajojen poistuminen. Organisaatioiden toiminnan muutoksen seurauksena sektoreiden välille, rajapinnoille, on syntynyt eräänlaisia hybridivyöhykkeitä. Kuten aiemmin mainittiin, käsitykset sektoreista, niiden merkittävydestä ja suuruudesta vaihtelevat maittain. Tästä syystä myös tässä kuvaamani kuvio (kuvio 4, seuraava sivu) tulee ymmärtää teoriaa havainnollistavana apuvälineenä, eikä se ilmennä reaali maailmaa. Kuviossa ympyröiden muodossa kuvatut sektorit sijoittuvat toistensa kanssa päällekkäin, muodostaen siten joko kahden tai kolmen sektorin hybridivyöhykkeitä.

Billisin (ibid.) mallin mukaan yhteiskunnan sektoreiden väliltä löytyy yhteensä yhdeksän hybridivyöhykettä. Hybridiorganisaatiot sijoittuvat kuviossa hybridivyöhykkeelle oman sektorinsa rajojen sisäpuolelle, mutta kuitenkin samalla limittäin joko yhden tai kahden muun sektorin kanssa. Tällä tavoin hybridiorganisaatio säilyttää juurensa omalla sektorillaan, mutta se havaittavasti toimii osittain myös muiden sektoreiden pelisääntöjen mukaan. Tästä syystä Billis ymmärtää, että hybridivyöhykkeitäkin on yhteensä yhdeksän, sillä sektoreiden järjestys niiden nimissä riippuu siitä, millä sektorilla organisaation juuret

ovat. Esimerkiksi kuvion 1. hybridivyöhyke pitää sisällään periaatteessa kaksi vyöhykettä: a) julkinen – yksityinen ja b) yksityinen – julkinen. Hyödynnän tätä samaista kuviota myös tutkimuksen analyysissa, jonka olen jakanut organisaation elementtien mukaisesti. Sijoitan JST ry:n analyysin alussa tälle samaiselle kuviolle, jonka jälkeen lähten elementti kerrallaan tarkastelemaan, mikäli sen alkuperäistä sijaintia olisi syytä muuttaa. Jokaisen elementin analyysin lopuksi palaan tähän kuvioon ja sijoitan JST ry:n kyseisen elementin analyysin osalta sopivaksi katsomalleni paikalle.



KUVIO 4. Yhteiskunnan sektorit ja niiden hybridivyöhykkeet. Lähde: Billis 2010b, 57

Billis (2010b, 58–61) määrittelee hybridisaatiolle kaksi eri luonnetta: pintapuolinen (shallow) ja juurtunut (entrenched) (huom. termien suomenkieliset käännökset Saukkonen, 2013). Hybridisaation kehityksessä voidaan siis ymmärtää olevan vähintään kaksi erilaista tasoa, jotka voidaan havaita organisaatiota tarkasteltaessa. Vastaavanlaisesti myös Wijkström (2011, 32) kehottaa tarkastelemaan hybridisaation kehitystasetta organisaatiossa, koska hybridisaatiossa on kyse nimenomaan kehityksestä. Billis (2010b, 58–59) viittaa pintapuolisella hybridisaatiolla sen alhaisempaan kehitystasoon, jolloin sen vaikutus organisaation todelliseen luonteeseen on vielä varsin vähäistä ja vaatimatonta. Pintapuolinen hybridiorganisaatio soveltaa toiminnassaan jonkin toisen sektorin pelisääntöjä, mutta tämä koskee vain joitain elementtejä. Kehitys on ollut myös tarkoin harkittua, ja muiden sektoreiden pelisääntöjen soveltamisella pyritään yleensä vahvistamaan tai laajentamaan



varsinaista toimintaa. Esimerkiksi henkilöstöä voidaan palkata hoitamaan yhdistyksen toimistotehtäviä, jolloin palkkaaminen on enemmänkin sivutoimista. Palkkahenkilöstö ei tällöin korvaa vapaaehtoisia yhdistyksen varsinaisen toiminnan suorittajina, eikä sillä ole merkittävää vaikutusta yhdistyksen missioon. Yhdistys voi esimerkiksi kokea hyödylliseksi palkata ammattitaitoisen tiedottajan hoitamaan yhdistyksen jäsenlehteen tai markkinointiin liittyviä tehtäviä. Hyvin hoidettu tiedottaminen tukee siten yhdistyksen missiota, mutta se ei itsessään ole missio vaan tukitehtävä. Palkattu henkilöstö ei siis välttämättä ole suoranainen merkki yhdistyksen hybridisaatiosta, vaan se voi hyvinkin olla välttämätöntä mission kannalta. Usein henkilöstön säilyttäminen vaatii kuitenkin esimerkiksi rahallisten resurssien takaamista ulkopuolisen rahoituksen tai kaupallisten toimintojen voimin – tällöin hybridisaation merkit vahvistuvat (Cornforth ja Spear 2010, 80).

Sen sijaan juurtunut eli pidemmälle kehittynyt, syvempi hybridisaatio vaikuttaa merkittävästi organisaatioon (Billis 2010b, 59–61). Kehitys voi ilmetä niin organisaation hallinnon tasolla kuin itse toiminnassa. Organisaation hallituksessa tai johtoryhmässä on esimerkiksi muilla sektoreilla toimivien organisaatioiden edustajia, kuten rahoittaja, joiden nimeämisestä on määrätty erikseen rahoituskriteereissä. Tällä tavoin organisaation perinteiseen hallintoon ja sen järjestelyyn on vaikutettu, samoin toisen sektorin edustaja voi vaikuttaa itse hallinnon ohjaukseen ja mielipiteisiin siitä, millä tavoin organisaation pitäisi toimia. Myös muiden sektoreiden organisaatioiden kanssa tehdyt sopimukset ja hankkeet avustuksineen vaikuttavat vahvasti toiminnan suuntaamiseen, mikäli niistä on muodostunut säännöllinen tulonlähde kolmannen sektorin yhdistykselle. Esimerkiksi kuntien kanssa tehtävien ostopalvelusopimusten voidaan nähdä vaikuttavan sosiaali- ja terveysalan yhdistyksien toimintaan, koska yhdistykset ovat lähes tulkoon riippuvaisia kyseisten sopimuksien jatkuvuudesta (Möttönen & Niemelä 2005, 151–179). Molemmissa tapauksissa muiden sektoreiden pelisäännöt ohjaavat olennaisesti yhdistysten toimintaa ja sen suunnittelua, jolloin voidaan puhua jo juurtuneesta hybridisaatiosta. Samaa termiä voidaan käyttää myös silloin kun yhdistyksen operatiivinen eli varsinainen toiminta on enimmäkseen palkkahenkilöstön varassa. Usein myös henkilöstörakenne muuttuu hierarkkisempaan suuntaan – tällöin yhdistys on omaksunut piirteitä niin yksityisen (palkkahenkilöstö) kuin julkisen (hierarkia) sektorin puolelta. Billis (2010b, 60) myös huomauttaa, että usein edellä mainittujen piirteiden omaksuminen tuo mukanaan myös oman diskurssinsa ja uusia toimintatapoja, kuten henkilöstön palkitsemisjärjestelmät ja ylennykset, jotka myös muokkaavat yhdistyksen rakenteita ja toimintalogiikkaa kauemmas alkuperäisistä

muodoistaan. Filip Wijkström (2011, 45–48) kuvaa samankaltaisesti joidenkin kolmannen sektorin organisaatioiden luonnetta termillä ”puoliksi hyväntekeväisyyttä, puoliksi bisnestä” (”half charity, half business”). Wijkströmin (ibid.) mukaan nämä organisaatiot arvostavat toiminnassaan tehokkuutta ja lopputuloksia, jolloin niiden rooli edunvalvojana on pikku hiljaa heikentynyt palveluntuotannon vahvistuessa. Wijkström (ibid., 42–43) myös mainitsee diskurssin vaikutuksesta muutoksessa. Esimerkiksi kolmannen sektorin liikkeissä ja organisaatioissa puhutaan nykyisin jäsenyytyväisyydestä ja -palautteesta, joka on suoraan lainattua yritysmaailman asiakas-diskurssista.

Hahmottelen vielä kuvitteellisen esimerkin avulla hybridisaation kehitystä. Billisin teorian mukaisesti yhdistyksen tapauksessa sen omistajuus pohjautuu jäsenistöön, toimintaa suoritetaan vapaaehtoispuhjalta ja rahoitusta kerätään jäsenmaksujen ja lahjoitusten kautta. Toiminnan tavoitteena on jokin tietty missio ja yhdistyksen hallinto valitaan jäsenistön kesken vaaleilla. Yhdistys perustaa kahvilan omiin toimitiloihinsa, koska se haluaa tarjota luontevan kohtaamispaikan jäsenillensä ja vapaaehtoisille. Kahvilasta saatavat myyntitulot eivät ole tärkeitä vaan nimenomaan pikemminkin sen toiminnallisuus yhteisöllisenä kohtaamispaikkana. Kahvila menestyy kuitenkin odotettua paremmin, joten sen aukioloaikoja päätetään pidentää ja palvelutarjonta laajenee myös lounastarjoilun puolelle. Kävijämäärien lisääntyessä myös myyntitulot kasvavat ja kahvilasta muodostuukin yllättäen merkittävä tulonlähde yhdistykselle. Hybridisaation näkökulmasta sen muiden resurssien elementti saakin rinnalleen jäsenmaksujen ja avustuksien lisäksi myös myyntituloja. Muiden resurssien kasvaminen edesauttaa yhdistystä missionsa toteuttamisessa, joka voi olla esimerkiksi vertaistukitoimintaa ja ryhmätoimintaa, ei kahvilatoiminnasta. Kahvilan kehittyminen ja lounastarjoilu on kuitenkin vaatinut varsinaisen henkilöstön kuten kokin ja tarjoilijan palkkaamista, koska sitä ei voida enää jättää vapaaehtoisten varaan. Vaikka yhdistys itse ymmärtäisi kahvilatoiminnan edelleen enemmänkin pienenä puuhasteluna ja mukavana sivuhommana, se harjoittaakin nyt elinkeinotoimintaa ja se toimii myös työnantajana. Yhdistys noudattaa siis ainakin joidenkin elementtiensä osalta yritykselle ominaisempia pelisääntöjä. Kahvilatoiminnan tuotot ovat merkittävä resurssi, jolloin sen tuottavuus halutaan taata hyvällä suunnittelulla ja henkilöstöllä. Kahvilatoiminnan laajentamisen myötä yhdistyksestä on tullut hybridiorganisaatio. Laajentamisesta on tehty erillinen päätös yhdistyksessä. Billisin (2010b, 57) mukaan tällaiset päätöskohdat voidaan yleensä selkeästi havaita hybridiorganisaation kehityksessä ja ne ovat usein pääomistajien tekemiä, jolloin kehitys ei ole vain sattumaa tai asioiden luonnollista kehittymistä toinen

toisensa jälkeen. Kahvilatoiminnan ei voida siis katsoa laajentuneen vain sattumoisin ja luonnollisena seurauksena, koska sen alkuperäinen tarkoitus oli toimia ainoastaan kohtaamispaikkana. Jos kyseessä olisi aloitteleva kahvilayritys, niin tällöin laajentuminen olisi osa sen luonnollista kehitystä, koska toiminnalla tavoitellaan aina voittoa. Tosin kerrotun esimerkin perusteella ei ole mahdollista todeta, kuinka vakavaa hybridisaatio on. Toisin sanoen, ilman tarkempaa tarkastelua ei voida sanoa, onko hybridisaatio vain pintapuolista vai juurtunutta.

Billis (2010b, 61) huomauttaa kuitenkin, ettei hybridisaatio ole välttämättä haitallista kehitystä organisaatiolle vaan se voi tuoda mukanaan huomattavia etuja ja hyötyjä, jotka edesauttavat sen toimintaa ja päämäärää. Tämä on todennäköistä erityisesti silloin kun hybridisaatio on saanut alkunsa yhdistyksen omasta toiveesta ja sen kehitys on ollut harkittua. Billis (ibid.) mainitseekin orgaaniset hybridiorganisaatiot, joissa hybridisaatio on vuosien saatossa edennyt pintapuolisesta juurtuneeseen muotoon – kehityksen eteneminen on tapahtunut luontaisesti. Lisäksi Wijkström (2011, 39–41) huomauttaa, että varsinkin yhteiskunnalliset liikkeet ja organisaatiot pyrkivät nykyaikana löytämään uusia osallistumisen ja sitouttamisen tapoja perinteisen jäsenyysmuodon tilalle. Tällaiset uudet organisoitumisen muodot ja vapaaehtoisten merkityksen kasvaminen (vrt. passiivisten jäsenten jäsenmaksut) jo itsessään synnyttävät tarpeen muutokselle (ibid., 39). Billis (2010b, 61–63) tuo myös esille, että hybridiorganisaatio voi olla myös säädetty, eli toiminnassa on alusta lähtien noudatettu tarkoituksella eri sektoreiden pelisääntöjä.

Esimerkiksi sosiaalisen yrityksen voidaan katsoa noudattavan toiminnassaan sekä yksityisen että kolmannen sektorin pelisääntöjä (ks. esim. sosiaalinenyritys.fi; laki Sosiaalisista yrityksistä 1351/2003). Sosiaalinen yritys toimii markkinoilla ns. normaalin yrityksen tapaan, mutta 30 prosenttia sen työntekijöistä tulee olla vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia sekä pitkäaikaistyöttömiä. Kyseessä on siis yhteiskuntavastuullisesti toimiva elinkeinoharjoittaja, ja se voi hakea valtiolta taloudellista tukea kompensoidakseen henkilökuntansa mahdollista tuottavuusvajetta tai alentunutta työkykyä. Työllistämistoiminta voidaan ymmärtää sosiaalisesti missioksi, jolla halutaan tukea vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien voimaantumista ja elämänhallintaa – tällöin yrityksen toiminta muistuttaa kolmannen sektorin toimijaa. Sosiaalinen yritys toimii kuitenkin markkinoilla ja se katsotaan elinkeinoharjoittajaksi, jolloin se voidaan määritellä yksityisen sektorin toimijaksi ainakin hallinnon ja toimintaympäristön puolesta. Sosiaalisen

yrittäjien voidaan sanoa olevan säädetty hybridiorganisaatio, koska se soveltaa toiminnassaan perustamisestaan lähtien useiden eri sektoreiden pelisääntöjä.

Juha Heikkalan (2001, 52–53) käsitteet järjestön toimintatilasta ja toiminnan tahtotilasta selventävät ja auttavat ymmärtämään hybridisaation kehitystä. Toimintatilalla Heikkala viittaa järjestön strategiseen asemaan ja rooliin suhteessa sekä omaan että muiden sektoreiden toimijoihin. Toimintatila kertoo siis järjestön nykyisestä asemoitumisesta yhteiskunnan sektorikartalle. Heikkala itse asiassa toteaa, että järjestön toimintatila on myös riippuvainen ulkopuolisten toimijoiden sille asettamista odotuksista ja rajoista. (ibid.). Toimintatilan käsitettä voidaankin tarkastella yhdessä Billisin elementtien ja pelisääntöjen kanssa. Organisaation oletetaan käyttäytyvän tietyn sektorin pelisääntöjen mukaisesti, jotka täten sekä antavat sisältöä sen toimintatilalle että myös rajoittavat sitä. Järjestö voi kuitenkin tietoisesti pyrkiä muokkaamaan omaa toimintatilaansa. Tällöin puhutaan Heikkalan mukaan järjestön tahtotilasta, jonka pelkistetysti voidaan ajatella kuvaan järjestön strategiaa. Hybridisaatio voikin olla järjestön tahtotilan mukaista toivottavaa kehitystä – varsinkin pintapuolisen hybridisaation tapauksessa. Heikkala (ibid., 53) kuitenkin huomauttaa mahdollisista ongelmista, mikäli toiminta- ja tahtotila eroavat huomattavasti toisistaan. Mikäli esimerkiksi hybridisaatiosta muodostuu juurtunutta, niin sen voidaan nähdä huomattavasti rajoittavan järjestön autonomiaa ja asemoitumista sektorikentälle. Tällöin sen identiteetin ja itse toiminnan tarkoituksen hahmottaminen voivat muodostua haastavaksi tehtäväksi.

## 4. JYVÄSSEUDUN TYÖLLISTÄMISYHDISTYS RY HYBRIDISAATION NÄKÖKULMASTA

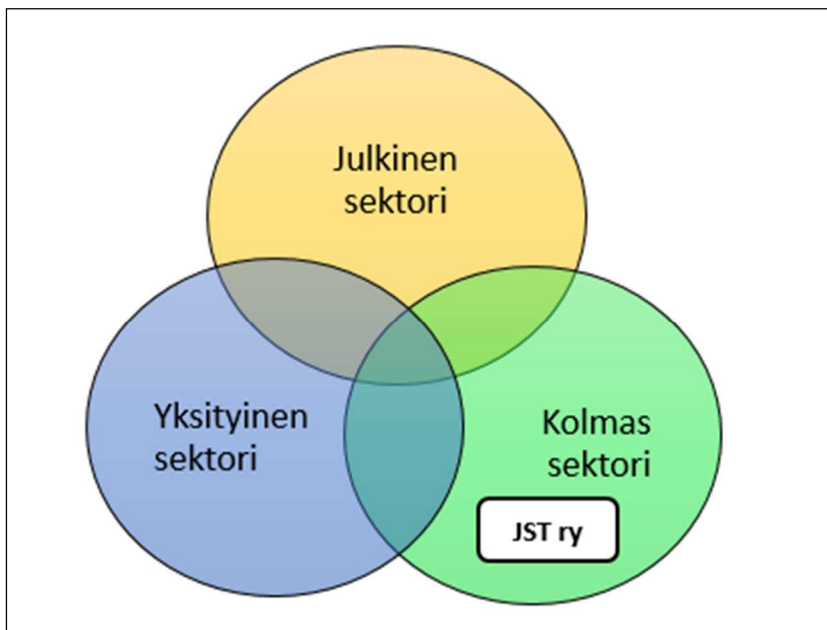
David Billisin (2010b) hybridisaatioteorian mukaan organisaatio noudattelee tiettyä toimintalogiikkaa, joka juontuu siitä millä sektorilla organisaation juuret ovat. Eri sektoreiden organisaatiot eroavat toisistaan siis siksi, että ne noudattelevat erilaisia toimintalogiikoita. Tuon logiikan löytäminen organisaatiosta tapahtuu tarkastelemalla sen toimintaa Billisin viiden elementin kautta: 1) toiminnan lähtökohta, 2) omistajuus, 3) hallinto, 4) henkilöresurssit ja 5) muut resurssit. Hybridiorganisaatio on sellainen organisaatio, joka soveltaa toiminnassaan selkeästi myös muille sektoreille ominaisempia logiikoita. Organisaatio voi esimerkiksi noudattaa omalle sektorilleen ominaisia toimintatapoja vain osassa elementtejään, soveltaen joissain elementeissään taas muiden sektoreiden tapoja. Billisin pääteesinä kuitenkin on, että myös hybridiorganisaatio omaa aina selkeät juuret jollain sektorilla ja nämä juuret ovat löydettävissä elementtien tarkastelun kautta. Tässä tutkimuksen analyysiluvussa tarkastelen JST ry:n luonnetta käymällä läpi sen toimintaa Billisin elementtien mukaisesti.

Jyvässeudun Työllistämisyhdistys ry (JST ry) on virallisesti rekisteröity yhdistys. JST ry:n juuret juontavat 1990-luvun laman aikaan, jolloin suurin osa Suomen työttömien yhdistyksistä perustettiin. Vuonna 1992 perustettiin Keski-Suomen työttömien toimikunta, joka rekisteröitiin seuraavana vuonna virallisesti Keski-Suomen työttömien yhdistykseksi. Virallinen status mahdollisti yhdistykselle avustusten vastaanottamisen. (Toimintakertomus 1993; Kievarista kievariin 2012, 6). Yhdistyksen nimi on myös muuttunut vuosien aikana seuraavasti: Keski-Suomen työttömät ry (v. 1993–1998), Jyvässeudun Työttömät ry (v. 1998–2014) ja Jyvässeudun Työllistämisyhdistys ry (v. 2014–).

Haluan näin analyysin aluksi kiinnittää huomiota erilaisiin työllistämiseen liittyviin termeihin, jotta vältetään mahdollisilta väärinkäsityksiltä. *Työllistämisellä* viitataan siihen, kun henkilö otetaan töihin esimerkiksi yhdistykseen. *Tukityöllistäminen* tarkoittaa puolestaan sitä, kun henkilö palkataan töihin erilaisia julkisia työvoimapolitiittisin toimenpitein ja tukia hyödyntämällä. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla palkkatukityö, työkokeilu tai kuntouttava työtoiminta. *Työllistyminen* tarkoittaa puolestaan sitä, kun työtön henkilö itse työllistyy eli saa työpaikan. Ymmärtäisin *työllistämisen* ja *työllistymisen* eroavan siten, että edellinen tapahtuu enemmän viranomaisten ja ulkopuolisten tahojen

aloitteesta, kun taas jälkimmäinen riippuu enemmän työttömästä itsestään. Sanoilla on siis selkeä ero, jonka sisäistäminen on tärkeää tämän tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi JST ry:n viimeisimmällä nimenmuutoksellakin on merkitystä, sillä nykyisessä nimessä kuvataan selkeästi aktiivista toimintaa, ei niinkään jäsenistöä.

Billisin (2010b, 53) mukaan yhdistyksen toiminta ilmentää ihanteellisimmin kolmannen sektorin periaatteita eri elementeissä. Tästä johtuen olen sijoittanut JST ry:n analyysin alkuvaiheessa selkeästi kolmannelle sektorille (kuvio 5). Käytän tätä kuviota pohjana muiden elementtien analyysien yhteenvedoissa. Seuraavissa alaluvuissa perehdyn JST ry:n luonteeseen syvällisemmin tarkastelemalla sen toimintaa Billisin elementtien mukaisesti, elementti kerrallaan. Tarkastelen jokaisen elementin sisältöä sekä kirjallisen tutkimusaineiston että haastatteluaineiston pohjalta. Esitän jokaisen elementin jälkeen samanlaisen kuvion, mutta JST ry:n paikka on mahdollisesti muuttunut kuviossa kyseisen elementin analyysistä tekemiäni johtopäätöksien seurauksena.



KUVIO 5. Tutkimuksen analyysin lähtötilanne: JST ry asema ideaalina kolmannen sektorin organisaationa, yhdistyksenä

## 4.1. Mission elementti

Kolmannen sektorin organisaation toiminnan lähtökohtana on David Billisin (2010b, 53) mukaan on yhteiseksi todetun tavoitteen toteuttaminen ja edistäminen – toisin sanoen kyse on yhteisestä missiosta. Tuo missio on yleensä ilmaistu virallisesti kirjallisessa muodossa, esimerkiksi organisaation säännöissä ja perustamiskirjassa. Erilaisissa markkinointimateriaaleissa yhdistysten missio ilmaistaan usein heti organisaation nimen perässä sloganin muodossa. Käytännössä missio ilmenee organisaation toiminnassa esimerkiksi harrastustoiminnan tai edunvalvonnan muodossa. Mielestäni on tärkeää huomioida tuo eroavaisuus virallisesti ilmaistun mission ja käytännön toiminnan välillä, jotta voimme tarkastella niiden yhdenmukaisuutta toisiinsa. Seuraavaksi analysoin JST ry:n mission elementtiä tarkastelemalla ensiksi sitä, miten yhdistyksen missio on ilmaistu virallisissa dokumenteissa. Tämän jälkeen kuvaan miten yhdistyksen käytännön toiminta liittyy tuohon viralliseen missioon. Lopuksi esitän yhteenvedon, jossa sijoitan JST ry:n yhteiskunnan sektoreille ja hybridivyöhykkeille analyysistä tekemäni johtopäätöksen mukaisesti.

### 4.1.1. ”Yhdistys toimii työttömyyden poistamiseksi”

Suomen yhdistyslaissa (YhdL 503/1989, 8 §) määrätään, että yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot tulee ilmaista sen säännöissä. Usein tuo yhdistyksen toiminnan tarkoitus kirjoitetaan mahdollisimman laveasti ja yleisemmällä tasolla, jolloin se sallii monipuolisen toiminnan harjoittamisen ilman liiallisia rajoituksia. Toiminnan tarkoituksen kuvauksesta tulee kuitenkin käydä selkeästi ilmi se, mihin yhdistys toiminnallaan ja olemassaolollaan pyrkii. Toisin sanoen, säännöistä tulee käydä ilmi se, mitä ja keitä varten yhdistys on olemassa. (Loimu 2010, 37–38).

JST ry:n vuoden 1993 toimintakertomuksessa (1) sääntöjen mukainen tavoite oli ”...työttömyyden vähentäminen ja poistaminen sekä työttömien toimeentulon parantaminen, henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kohottaminen.” Yhdistyksen sääntöjen vertailun perusteella toiminnan tarkoitus on vuosien saatossa pysynyt suhteellisen samana.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> JST ry:n sääntöjä on päivitetty viimeksi vuonna 2015. Tutkimusaineistoni rajautuu vuosiin 1993–2013, joten uudet säännöt eivät ole mukana tämän tutkimuksen aineistossa.

Yhdistyksen vuoden 2005 säännöissä (2 §) yhdistyksen tarkoitusta ja toimintaa koskeva pykälä on laajempi, mutta varsinainen tarkoitus on pysynyt samanlaisena.

*”Yhdistyksen tarkoitus on toimia työttömyyden poistamiseksi, työttömien toimeentulon sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin parantamiseksi. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys järjestää työttömien omaehtoista toimintaa etujensa ja oikeuksiensa puolesta. Yhdistys on työttömien edunvalvontajärjestö. Se harjoittaa tiedotus- ja julkaisutoimintaa, järjestää tiedotus- ja virkistystilaisuuksia, harrastustoimintaa sekä koulutusta työttömille ja omalle henkilökunnalleen. Toimintansa tukemiseksi yhdistys voi omistaa kiinteistöjä ja arvopapereita, ottaa vastaan testamentteja ja lahjoituksia, toimeenpanna arpajaisia ja rahankeräyksiä. Yhdistys ylläpitää kahvila/kansanruokalatoimintaa, ompelua, kudontaa.” (JST ry:n säännöt 2005, 2§)*

Yhdistyksen toiminta on kuvattu pykälässä erittäin laaja-alaiseksi, kattaen kaiken niin tiedotuksesta virkistykseen ja koulutukseen kuin myös edunvalvontaan. Kari Loimun (2010, 38) mukaan tällaiset laajat ilmaisut ovat yleisesti tyypillisiä yhdistyksien säännöissä, koska niiden tarkoituksena on nimenomaan sallia mahdollisimman monipuolinen toiminta. Myös haastatteluaineistosta löytyy tukea JST ry:n säännöissä ilmaistulle missiolle. Kysyin haastateltavilta useita eri kysymyksiä liittyen yhdistyksen toimintaan ja osassa vastauksissa on selkeästi viitteitä yhdistyksen missioon.

Yhdistyksen toimintaan liittyvässä haastatteluosiossa pyysin haastateltavaa kertomaan ensiksi omin sanoin, mikä on yhdistyksen toiminnan tarkoitus tai periaate (kysymysno 4, ks. liite). Haastateltavat kertoivat vastauksissaan yhdistyksen toiminnan tukevan kokonaisvaltaisesti työttömiä, jolloin vastauksien voidaan nähdä kattavan yhdistyksen edellä säännöissä mainitut toimintamuodot edunvalvonnasta työllistämiseen ja harrastustoimintaan. Vastaukset tukevat yhdistyksen sääntöihin kirjattua missiota. Erään haastateltavan vastaus on hyvin yhteneväinen yhdistyksen sääntöjen kanssa ja siinä kiteytyy hyvin haastateltavan käsitys toiminnan tarkoituksesta.

*”No se on just se, tukea ihmisiä, jotka on joutunu työttömäksi. Ja ajaa heidän etujaan. Siinä se on.” (Haastateltava 4)*

Toisen haastateltavan vastauksen perusteella yhdistyksen missio myös erottuu selkeästi yksityisen ja julkisen sektorin toiminnan lähtökohdista. Vastauksessa korostuu yhdistyksen tarkoitus toimia laaja-alaisesti työttömien edun ja hyvinvoinnin edistämiseksi – yhdistys tarjoaa erilaisia osallistumisen ja osallisuuden muotoja työttömille.

*”...Ku ollaan työttömien yhdistys, ni se arjen mahdollistaminen. Et siihen liittyy tietenki se, ainakin minimitoimeentulo. Ja sitten semmonen sosiaalinen kanssakäyminen. Et ne*



*niinku on ne ydinlähtökohdat, että on se ihminen sitten täällä vapaaehtoistoiminnassa tai harrastetoiminnassa. ...Että ydintehtävä on varmaan pitää ihmiset osallisena tässä yhteiskunnassa ja ehkäistä syrjäytymistä.” (Haastateltava 8)*

Samoin seuraavan haastateltavan vastauksessa korostuu työttömien aktivointi ja syrjäytymisen ehkäisy erilaisin tavoin, joiden jälkeen henkilöllä on paremmat mahdollisuudet työllistyä. Työttömien työllistäminen ei kuitenkaan vastaajan näkemyksen mukaan ole yhdistyksen toiminnan tarkoitus, vaan ainoastaan yksi toimintatapa.

*”...Kyllä mun mielestä se, että annetaan ihmisille jotain vaihtoehtoo, on se tärkein tässä. ... Minä pidän edelleenkin sitä tärkeimpänä, ylipäänsä se, että ihmiset lähtee sieltä kotoo pois. Se on sit toissijane, että, jopa pääsevät sitten töihin. ... Mutta ylipäänsä ihmiset tulee näihin. ...on kaikkea kursseja. Ne ei välttämättä koske sitä ihan perustyötöntä, jos ei se lähe sieltä. Mutta juuri tällaset tarinatuvat, hyvinvointiryhmät ja muut, joihin ne voi niinku matalan kynnyksellä tulla. Ni ne on musta ihan tärkeintä. Että se on se tärkein, että saahaan ne ihmiset pois.” (Haastateltava 7)*

JST ry:n virallinen missio vaikuttaa noudattavan kolmannen sektorin logiikkaa – yhdistys ei sääntöjensä mukaan tavoittele yksityistä, markkinavaihtoon perustuvaa etua, eikä se myöskään tuota julkisia palveluita laajemman yhteisen edun hyväksi. Sen sijaan yhdistyksen missio liittyy työttömien rajalliseen joukkoon ja heidän tilanteensa parantamiseen erilaisin keinoin. Myös haastatteluaineisto tukee tätä käsitystäni virallisesta missiosta. Kyseessä on siis selkeä, yhdistyksen perustajajäsenten yhdessä sopima missio, joka erottaa täten yhdistyksen tämän elementin osalta selvästi yksityisen ja julkisen sektorin toimintalogiikoista ja organisaatioista. JST ry:n säännöissä ilmaistu virallinen missio tukee analyysiluvun alussa tekemääni oletusta siitä, yhdistys sijaitsee kolmannella sektorilla ja se toimii toiminnan lähtökohdan elementin osalta oman sektorinsa periaatteidensa mukaisesti. Seuraavaksi tarkastelen, kuinka JST ry:n virallinen missio ilmenee yhdistyksen käytännön toiminnassa.

#### **4.1.2. ”Nyt on vähemmän näitä aktiviteetteja, nykyään”**

Tutkimusaineiston perusteella JST ry:n toiminta on ollut ja on edelleen monipuolista. Yhdistys on järjestänyt ryhmätoimintaa, koulutusta ja kursseja, tapahtumia sekä muuta virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa. JST ry:n toimintakertomusten (1993–2014) mukaan yhdistyksen järjestämä virkistys- ja vapaa-ajantoiminta on ollut monipuolista koko yhdistyksen elinkaaren ajan. On ollut koulutuskursseja, erilaisia harrastusmuotoja ja -ryhmiä, itse järjestettyä tapahtumia, myyjäisiä, talkootyötä ja virkistysretkiä. Yhdistyksen

toiminta on muuttunut vuosien aikana. Alkuvaiheessa toiminta oli selkeästi spontaanimpaa ja kirjavaa (esim. soppatykkitoiminta, mielenilmaukset), josta se on hiljalleen kehittynyt ja asettunut sen nykypäivän säännöllisempään ryhmätoiminnan ja kurssien muotoon sekä työllistämistoimintaan. Tässä alaluvussa kuvaan tarkemmin yhdistyksen harraste-, virkistys- ja koulutustoimintaa ja analysoin sen kehitystä ja muutosta. Yhdistyksen toiminta painottuu nykyään pitkälti työllistämiseen, jonka vuoksi käsittelen sitä tämän jälkeen omassa alaluvussaan.

Alkuaikana yhdistyksen tarkoituksena oli toimia luontevana kohtaamispaikkana työttömille, joten osallistumisen kynnys haluttiin pitää matalana. Esimerkiksi Kievarista kievariin -muistelmateoksessa (2012, 6) haastateltu SAK:n Jyväskylän aluejärjestön entinen aluejohtaja Raimo Salpakoski muistelee, että työttömien järjestömuotoista toimintaa pyrittiin tukemaan monin tavoin, jotta heille syntyisi vertaistuen ja kohtaamisen paikkoja. Muistelmateoksessa (2012, 17–18, 20) yhdistyksen kerrotaan eläneen Rantakievarin toimipaikassaan kulta-aikaansa. JST ry toimi Rantakievarissa vuosina 1994–2000. Teokseen haastatellut muistelevat kyseistä aikaa todella lämpimästi – moni kertoo pitäneensä toimipaikkaa toisena kotinaan, jossa aika vierähti nopeasti ja itse työttömyyden aiheuttama huoli jäi taka-alalle (ibid.). Rantakievaria luonnehdittiin työttömien yleiseksi kohtaamispaikaksi ja toiminta olikin todella aktiivista niin tapahtumien kuin kävijämäärienkin osalta. Tiloissa toimivat ruokalan lisäksi myös kutomo, ompelutupa, kirpputori, parturi, hieroja, terveydenhoitaja sekä tenavatupa. (ibid.; myös vuosikertomus 1995, 1). Samoin ruokalan puolella useampana vuonna toteutettujen kyselyiden vastaukset vahvistavat positiivisen ilmapiirin vallinneen Rantakievarin aikana. Vastaajat, joista suurimman osan kerrotaan olleen työttömiä, kertoivat tulevansa yhdistyksen toimipaikkaan paitsi ruokalan, myös kurssien, vertaistapaamisten ja yleensä ajanvieton takia. (vuosikertomus 1995, 3; vuosikertomus 1996, 2; vuosikertomus 1997, 2). Nuo positiiviset muistot vahvistavat yhdistyksen käytännön toimintojen vastanneen sääntöihin kirjattua missiota, joka sopii kolmannen sektorin organisaatiolle.

JST ry:ssä on toimintakertomuksien mukaan toteutettu aktiivisesti myös erilaisia retkiä, joita järjestettiin sekä yhdistyksen että sen harrasteryhmien toimesta. Retkikohteina ovat olleet sekä lähellä että kauempana sijaitsevat kansallispuistot, kotiseutukohteet, museot, teatterit, käsityö-, erämessut ja muut vastaavat tapahtumat. Joidenkin retkien yhteydessä tutustuttiin myös paikallisten työttömien yhdistyksien toimintaan. Myös edunvalvonta liittyi osaan

matkoista, sillä esimerkiksi Helsingissä matkoihin liittyi usein vierailu eduskunnassa tai tapaaminen kansanedustajien kanssa (esim. toimintakertomus 1999, 4; toimintakertomus 2003, 7). Onpa yhdistyksen väkeä osallistunut myös kullanhuuhtontatapahtumaan Lappiin (vuosikertomus 1995, 3; vuosikertomus 1996, 3) ja useiden eri tv-ohjelmien nauhoituksiin Tampereella (esim. toimintakertomus 1998, 4, 5). Osa matkoista muodostui luultavasti perinteeksi, sillä samoihin kohteisiin matkustettiin vuosittain ja toisinaan useamman kerran vuodessa. Tällaisina retkinä voidaan mainita esimerkiksi Tuuriin, Haaparantaan ja Tallinnaan suuntautuneet ostosreissut, joista mainitaan useammassa toimintakertomuksessa. Retkiä toteutettiin sekä itsenäisesti että yhteistyökumppaneiden kuten muiden työttömien yhdistysten tai seurakuntien kanssa.

Osassa toimintakertomuksia (esim. toimintakertomukset 2006, 2008) käy ilmi, että osa retkistä toteutui yhdistyksen harrasteryhmien kuten Matkakerhon tai Porinakerhon toimesta, jolloin retkille ovat luultavasti osallistuneet vain kyseisten kerhojen aktiivit. Osa toimintakertomuksissa virkistys- ja viihdetoimintana raportoidut käytänteet ovat selkeästi vakiintuneet vuosien saatossa tiettyjen harrasteryhmien ja -kursien muotoon. Esimerkiksi yhdistyksen vuoden 2010 toimintakertomuksessa (4) raportoidaan retkien osalta seuraavasti: ”Retkiin osallistui yhdistyksen henkilöstöä ja harrasteryhmien jäseniä.” Todennäköisimmin yhdistys toteutti edelleen kaikille avoimia retkiä, joihin myös rivijäsenet saivat halutessaan osallistua. Toiminta kuitenkin luultavasti keskittyi pikkuhiljaa enemmän vakiintuneiden, aktiivisten harrasteryhmien ympärille. Harrasteryhmiä on vuosien aikana ollut lukuisia, enkä näe tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi luetella niitä tässä erikseen. Harrasteryhmien moninaisuus kertoo kuitenkin JST ry:n toiminnan kirjavuudesta, sillä yhdistyksessä on toiminut muun muassa shakkikerho, kirjoittajaryhmä, filosofian keskusteluryhmä, painonhallintaryhmä, työnhakuryhmä ja kirjallisuuspiiri. Retket ja harrasteryhmät ovat JST ry:n virallisen mission mukaista toimintaa ja osaltaan vahvistavat osallistujien osallisuutta ja toimivat sosiaalisina yhteisöinä. Aiemmin retket ovat myös olleet osaksi edunvalvontaakin, jos niihin on liittynyt poliitikkojen tapaamisia, vierailuja eduskunnassa tai mielenosoituksiin osallistumista.

Myös erillisen kiinteistön, Tourupajan, toiminta liittyy JST ry:n harrastetoimintaa. Vuonna 1998 kunnostettiin yhdistykselle monitoimityöpaja, joka myöhemmin nimettiin Tourupajaksi. Pajan rakentaminen tapahtui paljolti yhdistyksen vapaaehtoisten toimesta talkootyöllä ja sen tarkoituksena oli toimia työttömien metalli- ja puutöiden harrastus- ja

koulutustilana sekä ilmeisesti kerätä myös rahoitusta töistä saatavan tuoton kautta. (toimintakertomus 1998). Pajan toimintaa supistettiin kuitenkin parin vuoden RAY:n antaman rahoituksen päätyttyä. Samalla päädyttiin perustamaan yhdistyksen tukioorganisaatioksi Jyväskylän työttömien tuki ry: ” Kyseinen yhdistys perustettiin lähinnä ALV-asioiden selkeyttämiseksi yleishyödyllisen yhdistyksen toimipisteissä.” (toimintakertomus 2000). Tourupajan toiminta keskitettiin vuonna 2002 tukioorganisaation alaiseksi ja se nimettiin Uusiotuotteeksi, johon yhdistyksen ompelimo- ja kutomotoiminta olivat jo aiemmin liittyneet (toimintakertomus 2002). Uusiotuotteen alla toimivat myöhemmin puu- ja metalliverstas sekä pyöräkorjaamo. Tukioorganisaatio toimii edelleen nykypäivänä omana yhdistysmuotonaan, Jyväskylän Uusiotuote ry:n nimellä. Jyväskylän Uusiotuote ry:tä ei mainita enää yhdistyksen toimintakertomuksissa vuoden 2002 kertomuksen jälkeen, enkä ollut huomionnut sitä haastatteluissakaan, joten valitettavasti sen nykyisen roolin määrittäminen on varsinaisen tutkimusaineiston perusteella hankalaa.

Nykyäänkin JST:llä on käsityötoimintaa ompelimon ja kutomon muodossa, jotka ovat toimineet keskitetysti yhdistyksessä vuodesta 2005 (toimintakertomus 2005). Vuoden 2010 toimintakertomuksessa mainitaan, että alueen työttömien harrastaminen kutomossa ja ompelimossa on mahdollista pientä päivämaksua vastaan. Aiemmissa vuosikertomuksissa ei ole erikseen mainittu päivämaksua vaan ainoastaan ompelimon ja kutomon kävijämäärät, joten luultavasti maksua alettiin periä vasta vuonna 2010. Samassa vuosikertomuksessa mainitaan kuitenkin erikseen harrasteryhmien osalta niiden olevan maksuttomia. Päivämaksun suuruudesta ei ole tietoa, mutta se tuskin on ollut korkea. Syytä päivämaksun perimiselle ei kerrota erikseen, mutta kovin suurta taloudellista hyötyä siitä tuskin on ollut. Kutomon ja ompelimon harrastajamäärät olivat vuosien 2005-2009 toimintakertomuksien mukaan vähäisiä, 3-5 henkilöä päivittäin. Todennäköisesti maksuilla haluttiin kattaa materiaali- yms. kuluja, joka on sinänsä ymmärrettävää. Päivittäin perittävä maksu kuulostaa kuitenkin ristiriitaiselta sitä ajatusta vasten, että yhdistyksen yhtenä tarkoituksena on saada työttömät aktivoitumaan ja osallistumaan toimintoihin oman kotinsa ulkopuolella. Vuoden 2013 toimintakertomuksessa ompelimo- ja kutomotoimintaa ei mainita enää ollenkaan harrasteosiossa. Yhdistyksen organisaatiokaavion (kuvio 8, s. 71, tämä tutkimus) mukaan kutomo ja ompelimo jatkoivat toimintaansa ja niissä toimivat kudonnan-/ompeluohjaajat sekä itse ompelijat/kutojat, jotka käsitykseni mukaan ovat tukityöllistettyjä.

Tänä päivänä JST ry:n toiminta ei kuitenkaan vaikuta olevan yhtä kirjavaa ja monipuolista aiempiin vuosiin verrattaessa. Kysyin yhdistyksen toiminnassa tapahtuneista mahdollisista muutoksista myös haastatteluissa (kysymysno 6, ks. liite). Haastateltavien vastaukset tukevat toimintakertomuksista saamaani käsitystä siitä, että toimintaa järjestetään säännöllisten harrastetoimintojen muodossa ja se on vakiintunut muutamien ryhmien ympärille.

*”... Mutta nyt tää on ollu vähän taas hiljaseempaa. Että onhan tässä nyt sitten jotakin, porinakerhoo ja just hyvinvointiryhmää, kirjallisuuspiiriä, mutta mun mielestä on nyt vähemmän näitä aktiviteetteja, niinku nykyaikaan.” (Haastateltava 6)*

Toinen haastateltava näki, että vapaaehtoistoiminnan kautta järjestetyt aktiviteetit ovat vähentyneet yhdessä resurssien vähenemisen kanssa.

*”Toiminta on silleen muuttunut. Koska ennen aikaan pysty paremmin näitä vapaaehtoishommia vetämään, niinhin sai yhitykseltä vähän niinku rahoitustakin. Mutta ni nyt ne, mitä vetää ryhmiä, ni sun on aina vähän miettiminen, että mitä pystyy tekemään nolla euron budjetilla. Että kaupungilta saatiin kaksataa euroo tälle vuodelle ja kumminki paljon, paljon ihmisiä käy näissä ryhmissä. Että tota yhityksen mahollisuudet rahottaa tätä toimintaa, mikä oli ennen ihan sitä perustoimintaa, on heikentynyt kovasti.” (Haastateltava 9)*

Haastateltavan vastaus viittaa siihen, että vapaaehtoisten voimin tehtyä toimintaa oli aiemmin enemmän ja ilmeisesti ryhmätoimintaakin oli enemmän. Haastateltava nimeää tätä ”perustoiminnaksi”, jota on taloudellisista syistä nykyään vähemmän. Kolmannen sektorin toimintalogiikan näkökulmasta tämä on mielenkiintoista, sillä puhtaimmillaanhan yhdistyksen toimintaa tehdään vapaaehtoisvoimin, avustusten ja jäsenmaksujen avustamana. JST ry:n tapauksessa tällainen ”perustoiminta” on kuitenkin ahtaalla, taloudellisista syistä. Palaan tarkemmin yhdistyksen taloudellisiin resursseihin myöhemmin, muiden resurssien elementin analyysin yhteydessä.

Toiminnan vakiintuminen tiettyjen ryhmien ympärille ei kuitenkaan vaikuta JST ry:n perusluonteeseen kolmannen sektorin toimijana, koska toiminta liittyy edelleen sen missioon. Toiminta parantaa ryhmiin osallistuvien henkistä ja fyysistä hyvinvointia ja osallistuminen on vapaaehtoista. Nämä ovat asioita, jotka tukevat yhdistyksen missiota ja ovat kolmannen sektorin organisaatiolle ominaisia piirteitä. Toki JST ry:n voisi olla hyvä muuten pohtia sitä, missä määrin yhdistyksen toiminnot ovat lukkiutuneet tiettyjen aktiivisten henkilöiden ja ryhmien ympärille ja miten avointa toiminta on kaikille jäsenille. Mikäli ryhmä- ja harrastetoimintaa tehdään ja jatketaan muutaman ihmisen toiveesta, riskinä

on toiminnan jämähtäminen ja kehittymisen pysähtyminen. Tätä voi seurata yhdistyksen varsinaisen alkuperäisen mission unohtuminen, mahdollisesti myös jäsenistön merkitys toiminnan suunnittelussa ja mukanaolossa jää vähemmälle.

Eräs haastateltava esimerkiksi viittasi vastauksessaan siihen, ettei yhdistyksen ole järkevää markkinoida harrastetoimintaa www-sivuja laajemmin, koska yhdistyksen resurssit eivät riittäisi suurempien ryhmien järjestämiseen.

*”...mutta siitä ei uskalleta muuta tiedottaa ku se että mitä on tuolla nettipuolella. Koska tuota, sitä kautta heillä on ihmisiä, jotka osaa hakeutua, jotka lukee nettisivuja. Mutta jos sitä lähetettäis erikseen tiedote kaikille jäsenille, ni se ois saman tien tukossa. Kaikkien jäsenten käytössä on myös nettisivut. Niin siinä mielessä se on ihan tasa-arvosta että jotka viitsii etsiä tietoo, löytävät sieltä ja näkevät mahdollisuuksia siinä. Se on ihan ok. Mutta jos olis mahollisuuksia, enempi resursseja tohon pistää, niin sitten tietysti. Mutta tarvetta on.” (Haastateltava 4)*

Toinen haastateltava antoi vastauksessaan viitteitä siitä, että rivityöttömät olisivat osallistuneet aiemmin aktiivisemmin retkille tai heitä olisi ollut enemmän mukana.

*”No mä oon kuullu sen että aiemmin ois ollu enemmän just tämmösiä retkiä ja tota...jossa on ollu paitsi tänne palkkatuettuja ja työkokeilijoita, myös sitten niinku vapaaehtosia ja jäseniä eli rivityöttömiä mukana. ...” (Haastateltava 2)*

Hybridisaatioteorian näkökulmasta vastaus on mielenkiintoinen, koska siinä erotetaan selkeästi yhdistyksen vapaaehtoiset ja ”jäsenet eli rivityöttömät” yhdistyksessä palkkatuella tai työkokeilussa olevista henkilöistä, vaikka hekin ovat työttömiä. Vastauksessa kuvattu muutos retkille osallistujien välillä on kiinnostava. Kolmannen sektorin organisaation kuten yhdistyksen voisi lähtökohtaisesti olettaa järjestävänsä tällaista retkitoimintaa jäsenilleen ja kohderyhmälleen eli JST ry:n tapauksessa työttömille. Työttömät ovatkin haastateltavan vastauksen mukaan osallistuneet retkille, sillä hän mainitsee yhdistyksessä palkkatukityössä tai työkokeilussa olevat. Sen sijaan vastauksesta ei käy selville se, ovatko nykyiset retket suunnattu ensisijaisesti näille työttömille, jotka ovat aktiivisesti yhdistyksen toimenpiteissä mukana. Samoin vastauksesta ei käy ilmi se, missä määrin retkien suunnittelussa ja markkinoinnissa otetaan huomioon ne yhdistyksen jäsenet, jotka eivät ole jo entuudestaan ole mukana yhdistyksessä. David Billis ei ota teoriassaan kantaa siihen, että missä määrin yhdistyksen toiminnot tulee suunnata suoraan jäsenille vai voiko toiminnan suunnata kokonaan jollekin tietylle kohderyhmälle, joka ei välttämättä ole sidottu jäsenistöön. Pelastakaa Lapset ry:n toiminnan kohderyhmänä, hyödynsaajina, ovat lapset, mutta oletettavasti yhdistyksen jäsenistö koostuu aikuisista, jotka eri tavoin tukevat ja edistävät

yhdistyksen mission toteutumista. JST ry:ssä on erikseen erotettu kannattajajäsenet tavallisista jäsenistä, joten tämän takia on mielestäni kohtuullista olettaa, että yhdistyksen toimintaa suunnitellaan ja kohdennetaan myös jäsenille eli rivityöttömille. Työllistetyt työttömät ovat toki yhdistyksen kohderyhmää, mutta jäsenyys ei mielestäni ole ehto sille, että henkilö voidaan työllistää yhdistykseen.

JST ry:ssä työllistettyjen työttömien asema onkin haastava tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, koska heidän roolinsa on monitulkintainen: työttöminä he ovat yhdistyksen mission mukaista kohderyhmää, osa heistä voi tämän lisäksi olla yhdistyksen varsinaisia jäseniä ja osa taas enemmän tavallisina työllistettyinä työntekijöinä, jotka sattumoisin ovat työllistyneet juuri JST ry:n toimintaan. Palaan tutkimuksessa vielä useaan otteeseen yhdistyksen työllistämistoiminnan luonteeseen sekä vapaaehtoisten ja jäsenten rooliin myös yksityiskohtaisemmin omistajuuden ja henkilöresurssien elementtien analyysien yhteydessä.

### **Koulutus- ja kurssitoiminta**

JST ry:n säännöissä (2005, 2 §) mainitaan myös koulutustoiminnan järjestäminen työttömille ja henkilökunnalle. Toimintakertomuksissa on kuvattu yhdistyksen kurssi- ja koulutustoimintaa varsin laajasti ja se on ollut monipuolista. Olen ymmärtänyt kurssitoiminnan olevan lähellä myös harrastetoimintaa, sillä kurssien aihepiirit liittyivät usein erilaisiin vapaa-ajan toimintoihin ja teemoihin. Kursseja on esimerkiksi järjestetty niin verkonpauloituksesta ja perhonsidonnasta kuin myös korujen tekemisestä ja kukkasidonnasta (esim. vuosikertomus 1996, 3; toimintakertomus 2003, 4; toimintakertomus 2005, 4). Kursseja on järjestetty sekä itsenäisesti että ulkopuolelta hankittuna. Kurssien lisäksi toimintakertomuksissa on listattu myös koulutustoiminta, jossa tavoite painottuu selkeämmin ammatillisen osaamisen ja pätevyyden lisäämiseen.

Koulutus mainitaan ensimmäistä kertaa omana erillisenä osionaan vuoden 1998 toimintakertomuksessa (3), jolloin koulutustoiminnaksi on kuvattu muun muassa hitsaus- ja puuveneenveistokurssit kuin myös pastellimaalaus ja tilkkutyön alkeet. Vuodesta 2002 lähtien koulutustoiminnalla on viitattu selkeästi enemmän työttömille tai yhdistyksen henkilöstölle suunnattuihin opetusluonteisiin kursseihin. Koulutukset ovat tähänneet selkeästi osallistujiansa ammattitaitojen kohottamiseen, sillä ne ovat käsitelleet erilaisia

työelämään liittyviä aiheita kuten muun muassa työnhakua, työllistymistä, työergonomiaa ja -turvallisuutta. Hygieniapassi-, järjestyksenvalvoja-, tulityö-, ensiapu- ja erilaiset IT-kurssit ovat lisänneet työttömien osaamista ja pätevyyttä. Koulutustoimintaan on sisältynyt myös joitain harrastetoimintaan läheisesti linkittyviä aiheita kuten intialainen päähieronta, kudonta, huovutus, pajutyö ja taide- ja ilmaisukurssit. (esim. JST ry, toimintakertomus 2007, 5–6). Koulutuksia on järjestetty sekä yhteistyössä muiden tahojen kanssa että osittain TE-keskuksen tukemina palveluina. Toisinaan koulutusta on järjestetty yhdistyksen projektien toimesta. Tiivistäen toimintakertomuksissa kuvatun koulutustoiminnan, voisi todeta sen vaihdelleen sekä määrällisestä että sisällöllisesti vuosittain osallistujien määrän ja heidän yksilöllisten tarpeiden mukaan 2000-luvun ajan.

Haastatteluiden yhteydessä eräs haastateltava mainitsi myös yhdistyksen ylläpitämän Työttömien Opintorahaston, josta työttömien on mahdollista pyytää avustusta kouluttautumiseen.

*”...Ja onhan meillä se koulutusrahasto tuolla, johon saa tehdä lahjoituksia. Ja siellä nyt käsittääkseni onkin ihan hyvin. Ku ihmiset vaan löytää ja uskaltaa tulla pyytämään. ...”  
(Haastateltava 7)*

Opintorahaston perustamisesta mainitaan vuoden 2004 toimintakertomuksessa, mutta siitä ei muuten liiemmin kerrota. JST ry:n kotisivujen Opintorahaston historiaa koskevassa osiossa kerrotaan, että Työttömien Opintorahaston varat tulevat yksityishenkilöiden ja yhdistysten lahjoituksina. Lisäksi opintorahasto kartoitti talouttaan myymällä vuonna 2010 Jyväskylän kaupungin kirjaston ylimääräisiksi jääneitä kirjoja, jotka rahasto oli ottanut haltuunsa. Rahastolla on itsenäinen hallitus ja sen kautta saatava tuotto (esim. kirjamyynti) menee sen omaan toimintaan eli se on järjestetty erilleen yhdistyksen muusta taloudesta. (ibid). Rahaston perustaminen ja toiminta ovat mielestäni vahva osoitus yhdistyksen luonteesta kolmannen sektorin organisaationa, koska rahaston hyöty kohdentuu suoraan yhdistyksen kohderyhmälle.

Yhdistyksen säännöissä mainittiin, että koulutusta voidaan järjestää myös henkilökunnalle. Osa JST ry:n kurssi- ja koulutustoiminnasta onkin suunnattu selkeästi henkilöstölle ja hallinnolle. Esimerkiksi yhdistyksen henkilöstö ja hallituksen jäsenet ovat osallistuneet erilaisiin seminaareihin ja konferensseihin, joiden aiheet ovat liittyneet osallistujien toimialaan, asemaan yhdistyksessä tai työttömien edunvalvontaan. Esimerkiksi osa



yhdistyksen toimihenkilöistä kouluttautui työvalmentajiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun projektin pilottikoulutuksen kautta (toimintakertomus 2007, 5) ja välillä koulutuksiin on osallistunut ainoastaan ruokalan henkilökunnan jäseniä (toimintakertomus 2008, 2–3). Yhdistyksen hallinnolle ja henkilöstölle suunnattujen koulutuksien sekä seminaarien määrän ja aihepiirien perusteella vaikuttaa siltä, että yhdistyksessä panostetaan asiantuntemuksen lisäämiseen ja ammattimaisuuteen. Seminaarien aiheet ovat käsitelleet muun muassa työhyvinvointia, työnantajan roolia, taloushallintoa, johtamista ja rekrytointia. JST ry:n toimintakertomuksista käy myös ilmi, että henkilöstön virkistykseen ja työhyvinvointiin on panostettu erityisesti vuodesta 2001 lähtien. Vuoden 2001 jälkeisissä toimintakertomuksissa tulee usein mainituksi koulutus-, TYKY-, TYHY- ja muut samankaltaiset tilaisuudet, jotka usein järjestettiin yhdistyksen ulkopuolella erilaisissa vapaa-ajankeskuksissa. Kyseiset tilaisuudet suunnattiin ainoastaan henkilöstölle ja mahdollisesti myös hallituksen jäsenille. Henkilöstöllä on toimintakertomuksien perusteella ollut vuosien 2006–2010 aikana mahdollisuus lenkkeillä työaikana 2 kertaa viikossa työkyvyn ylläpitämiseksi. Vuodesta 2011 TYKY-toiminta on keskittynyt enemmän muutaman kerran vuodessa järjestettäviin TYKY-päiviin ja viikoittaiseen ryhmäliikuntaan, jota on järjestetty esimerkiksi valtakunnallisen Kunnossa Kaiken Ikää -hankkeen tukemana.

Vaikka henkilöstön koulutustoiminta on osa yhdistyksen virallista, sääntöjen mukaista missiota, niin mielestäni on perusteltua hieman kyseenalaista sitä hybridisaatioteorian näkökulmasta. Vahva panostaminen henkilöstöön ja toisaalta henkilöstölle suunnatun koulutustoiminnan määrä viittaavat mielestäni enemmän yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen suuntaan, jossa liiketoimintaa pyritään parantamaan henkilöstön kautta. Tämä houkuttelee ajattelemaan JST ry:tä hybridiohjelmaorganisaationa, jos yhdistyksen toiminta vaatii ammattihenkilöstöä, jonka koulutukseen tulee panostaa. Toisaalta myös julkisella sektorilla työskentelevät virkamiehet ovat yhtä lailla oman organisaationsa henkilöstöä ja heidänkin hyvinvointiinsa ja osaamiseensa panostetaan. Todellisuudessa palkkahenkilöstöön panostetaan jossain määrin jokaisessa organisaatiossa. Tästä syystä henkilöstön kouluttaminen ei pelkästään ole mielestäni riittävä peruste muuttaa käsitystä JST ry:stä kolmannen sektorin organisaationa, ainakaan mission elementin suhteen. Lisäksi osa henkilökunnasta on työllistettyjä työttömiä, jotka voidaan ymmärtää kuuluvan yhdistyksen mission mukaiseen kohderyhmään. Henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvä toiminta osaltaan valmentaa työllistettyjä työttömiä avoimille työmarkkinoille ja tukee

heidän henkistä ja fyysistä hyvinvointiaan, jolloin se toteuttaa yhdistyksen missiota. Toisaalta palkattu henkilökunta itsessään ei suoranaisesti sovi kolmannen sektorin organisaation luonteeseen. Siirrynkkin seuraavaksi tarkastelemaan tarkemmin JST ry:n työllistämistoiminnan merkitystä mission elementin kannalta, joka osaltaan selventää yhdistyksen palkatun henkilökunnan piirrettä. Palaan henkilöstöön myös myöhemmin tutkimuksessa henkilöresurssien analyysin yhteydessä.

#### **4.1.3. ”Tarkoituksena on saada ihmiset työllistettyä”**

Kuvasin edellä JST ry:n käytännön toimintaa virkistys- ja harrastetoiminnan, kurssien ja koulutuksien muodossa, mutta tutkimusaineiston perusteella niiden merkitys on vuosien saatossa vähentynyt työllistämistoiminnan kasvun myötä. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että yhdistyksen toiminta painottuu nykyään selkeästi työllistämiseen eli työttömien työllistäminen yhdistyksen toimintoihin palkkatuen, työkokeilun ja kuntouttavan työtoiminnan keinoin. Kuviossa 6 (ks. seuraava sivu) näkyy JST ry:n henkilöstön lukumäärä vuosina 1993–2013, suhteutettuna Jyväskylän kaupungin työttömien määrään.<sup>2</sup> Yhdistyksen työllistämistoimintaa tai sen taustaa ei kuvata tarkemmin toimintakertomuksissa, ainoana tietona mainitaan henkilökunnan määrä, johon palaan myöhemmin henkilöresurssien elementin analyysin yhteydessä. Lukumäärien osalta tekemät tulkinnat ovat siis omia oletuksiani, joita tuen aineistosta tekemilläni havainnoilla.

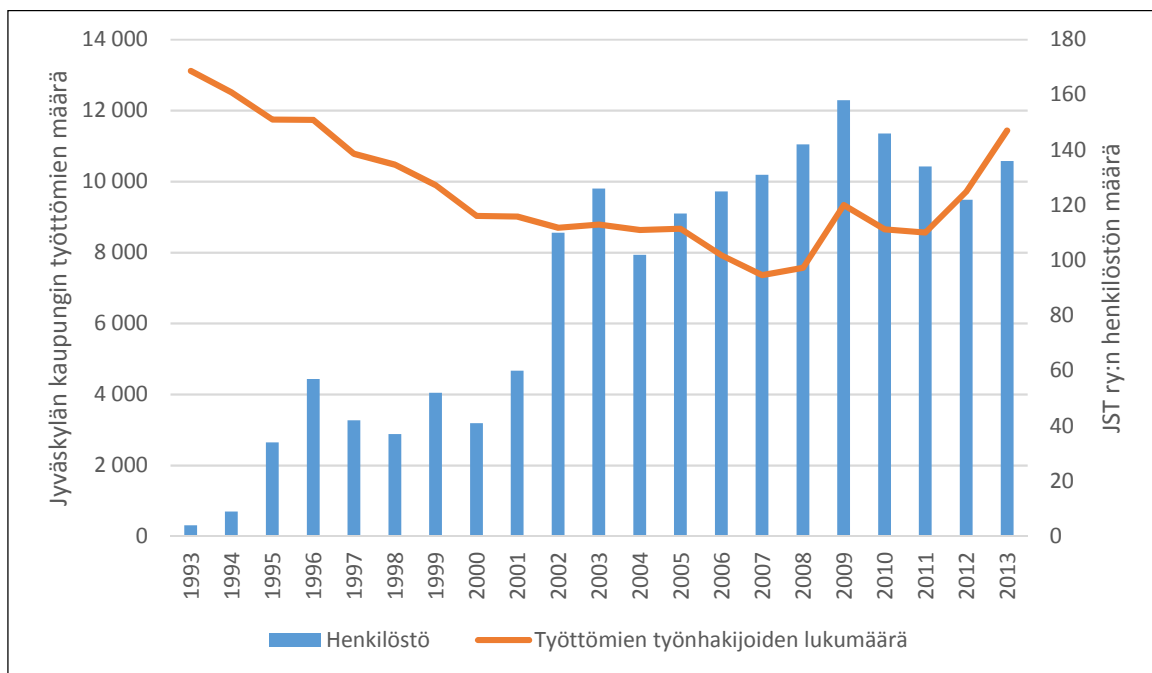
Kuviosta nähdään JST ry:n työllistettyjen henkilöiden lukumäärän kasvaneen tasaisesti koko 2000-luvun ajan, joka mielestäni kertoo niin yhdistyksen kehittymisestä työllistämistoiminnan saralla kuin myös itse työllistämistoiminnan merkityksen kasvusta. Vaikka Jyväskylän kaupungin työttömien määrä oli laskenut tasaisesti 2000-luvulle tultaessa, määrä pysyi silti korkeana. Esimerkiksi JST ry:n vuoden 2001 toimintakertomuksessa (1) todetaan, että Jyväskylän kaupunki oli kärkisijoilla verrattaessa kaupunkien työttömyystilastoja valtakunnallisesti. En tosin löytänyt tutkimusaineistosta suoranaista selitystä vuonna 2002 tapahtuneeseen JST ry:n työllistettyjen määrän yhtäkkiseen kasvuun. Tosin vuoden 2002 toimintakertomuksessa (3) mainitaan

---

<sup>2</sup> JST ry:n henkilöstön määrä on kuvattu myös erikseen omassa kuviossaan henkilöresurssien yhteydessä (kuvio 13, ks. s. 103). Jyväskylän kaupungin työttömien määrä saatu valmiiksi Excel-taulukkoon koottuna Keski-Suomen ELY-keskukselta (yksityinen sähköposti).

henkilökuntaa koskevassa osiossa henkilöstön jakautuneen neljään toimipisteeseen, joka selittyy yhdistyksen sivutoimisilla ruokaloilla. Käsittelen yhdistyksen ruokalatoimintaa tarkemmin tutkimuksessa muiden resurssien analyysin yhteydessä. Lisäksi henkilöstön määrää selittää osaltaan lyhytaikaiset työsuhteet, joita myös kuvaan tarkemmin henkilöstöresurssien analyysin yhteydessä.

Työllistettyjen henkilöiden määrän lisäksi myös muut muutokset viittaavat siihen, että yhdistyksen toiminnan kehitys on vienyt yhä enemmän työllistämisen suuntaan. Yhdistys vaihtoi nimeään vuonna 2014 Jyvässeudun Työttömistä Jyvässeudun Työllistämisyhdistykseen. Nimenmuutoksen voidaan tulkita olevan merkki siitä, että yhdistyksen toiminta pyörii enenevässä määrin työllistämisen ympärillä. Ymmärtäisin, että nimenmuutoksella halutaan myös kertoa osaltaan siitä, mihin yhdistyksen toiminta painottuu. Myös haastatteluaineiston perusteella työllistämistoiminta on vähintäänkin erittäin merkittävä osa yhdistyksen toimintaa, ellei jopa sen ainoa tarkoitus.



KUVIO 6. Työttömien työnhakijoiden lukumäärä Jyväskylän kaupungissa sekä JST ry:n henkilöstön lukumäärä vuosina 1993-2013

Työllistettyjen henkilöiden määrän lisäksi myös muut muutokset viittaavat siihen, että yhdistyksen toiminnan kehitys on vienyt yhä enemmän työllistämisen suuntaan. Yhdistys vaihtoi nimeään vuonna 2014 Jyvässeudun Työttömistä Jyvässeudun Työllistämisyhdistykseen. Nimenmuutoksen voidaan tulkita olevan merkki siitä, että yhdistyksen toiminta pyörii enenevässä määrin työllistämisen ympärillä. Ymmärtäisin, että nimenmuutoksella halutaan myös kertoa osaltaan siitä, mihin yhdistyksen toiminta painottuu. Myös haastatteluaineiston perusteella työllistämistoiminta on vähintäänkin erittäin merkittävä osa yhdistyksen toimintaa, ellei jopa sen ainoa tarkoitus.

Viittasin jo aiemmin tässä luvussa haastateltavien näkemykseen yhdistyksen toiminnan tarkoituksesta, käsitellessäni JST ry:n virallista, sääntöjen mukaista missiota. Kuten kävi ilmi, osa haastateltavista kertoi kokonaisvaltaisen huolehtimisen työttömistä olevan toiminnan tarkoitus. Osa haastateltavista ymmärsi puolestaan työllistämistoiminnan yhdistyksen missioksi, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi.

*”No tän yhdistyksen toiminnan tarkoitus on tietysti resurssien mukaan saaha ihmisiä työllistettyä. Että, että niinku näihin keittiöhommiin ja konttorihommiin ja kutomot ja nämä. Se on tietenkin se tärkein asia. ...” (Haastateltava 6)*

Pyysin haastateltavia tarkentamaan ensiksi antamaansa vastausta vielä erillisen tehtävälistan avulla, jolloin heidän tuli valita enintään kaksi tärkeimmäksi katsomaansa tehtävää yhdistykselle (kysymysno 5, ks. liite). Olin koonnut tehtävälistan toimintakertomuksista saamani käsityksen perusteella. Selkeä enemmistö haastateltavista (8/9) valitsi luettelosta yhdistyksen tärkeimmäksi tehtäväksi työttömien aktiivoinnin erilaisin työllistämiskeinoin eli vaihtoehdon ”b. työttömien aktiivointi tuki- tai työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta”.

Tosin jälkeempään huomasin, että ”aktiivointi”-sana on voitu käsittää monipuolisesti, enkä osannut kiinnittää huomiota siihen itse haastattelutilanteessa, jolloin olisin voinut tarkentaa kysymystä. On nimittäin mahdollista, että haastateltava valitsi b-vaihtoehdon juuri aktiivointi-sanankäytön takia. Haastateltava ei tällöin välttämättä kiinnittänyt huomiota siihen, että vaihtoehdossa viitattiin aktiivointiin nimenomaan erilaisten työllistämiskeinojen kautta. Luettelon kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa (työttömien edunvalvonta ja työttömien aktiivointi erilaisin työllistämistoimin) nousivat kuitenkin selkeästi muiden vaihtoehtojen ohitse, joten niille annettiin selkeästi eniten painoarvoa. Vastauksista voidaan tosin erottaa erilaisia näkökulmia ja painotuksia.

Esimerkiksi sama haastateltava, jota jo edellä siteerasin, vaikutti pohjaavansa valintansa kohderyhmän eli työttömien tarvetta ajatellen. Hänen vastauksessaan käy ilmi, että yleisen korkean ja kasvavan työttömyyden aikana on tarve tarjota tällaisia aktivoivia työllistämismahdollisuuksia.

*”No kyllä nyt, jos mä aattelen ihan tämän päivän tilannetta, ni tää työttömien aktivointi tuki- ja työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta, ni mun mielestä se on nyt niinku. Koska tää lisääntyy niinku koko ajan tää työttömyys. Tää on mun mielestä ihan kyllä ehottomasti tärkein. Kyllä.” (Haastateltava 6)*

Sen sijaan toisen haastateltavan valintaan vaikuttivat yhdistyksen käytettävissä olevat resurssit ja niiden tilanne. Hänen vastauksessaan korostuu yhdistyksen taloudellinen riippuvuus työllistämistoiminnan tuista. Kolmannelle sektorille on ominaista toiminnan perustuminen vapaaehtoisuuteen, jonka vuoksi taloudellisten resurssien painoarvon merkitys on hieman yllättävää. Vastaaja vaikuttaa itse asiassa jopa hiukan väheksyvän taloudellisesti riippumatonta vapaaehtoistoimintaa.

*”No tää on just se, nää resurssit ja niiden kanavat vaikuttaa siihen, että pakko on ottaa tuo b [työttömien aktivointi tuki- tai työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta], koska se on semmonen mistä me saahaan. Se on ainoa, mistä me saahaan rahaa. Että jos ei sitä ois sitten tätä toimintaa, ni ei meillä ois yhdistystä, ei olis toimitiloja, meillä ei olis työntekijöitä. Että sitten se ois semmosta vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Että minä, niinku, nää kaikki on tärkeitä, mutta kyllä se, tästä pitää kumminki ottaa tuo a [työttömien edunvalvonta (esim. kannanotot eri areenoilla)] ja b [työttömien aktivointi tuki- tai työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta].” (Haastateltava 9)*

Edellistä vastausta voidaan hybridisaation näkökulmasta tulkita siten, että yhdistyksen mission toteuttamiseen vaikuttavat olennaisesti ulkoiset resurssit ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Vaikka missio on alun perin valittu ja muotoiltu yhteisesti, yhdistyksen toiminta onkin riippuvaista ulkopuolista tekijöistä ja näiden asettamista rajoista ja ehdoista. Edellisen vastauksen perusteella voisi käsittää yhdistyksen toiminnan lukkiutuneen taloudellisten resurssien ympärille. Vapaaehtoisuuteen perustuvalle toiminnalle ei juurikaan anneta vastauksessa merkitystä. Tämä osaltaan siirtää yhdistyksen asemaa kauemmas kolmannelle sektorista, jos toiminnan lähtökohta on voimakkaasti riippuvainen taloudellisista resursseista.

Myös toinen haastateltava viittasi siihen, ettei pelkkä vapaaehtoisresursseihin perustuva toiminta ole nykyään riittävää.

*”...Ku tää on aikoinaan perustettu aatteellisista lähtökohdista, että niinku mitä varten. Että ihmisillä on vapaaehtoispaikka, toimintapaikka, missä ne saa kenties ilmaista ruokaa tai ainakin mahdollisimman pienellä maksulla. Ni se on kyllä muuttunut. Lähinnä se on tietenkin se rahoitus ja se, että kun kaikki toimitilat on nykyään maksullisia, että mistäänhän ei saa ilmaisia toimitiloja. Että kaikki maksaa, niin sen takia siihen on haettava hankerahaa ja sitten se rahoituksen myöntäjä taas antaa uusia kriteerejä miten täytyy toimia. Ni kyllähän se muuttuu. Ja sitten että työttömien yhdistys nimestäkin ku nyt halutaan eroon ja muuttua työllistämisyhdistykseksi, ni se jo näkyy siinä se muutos. Että nyt se fokus on siinä työllistämässä ja toimeentulon kohentamisessa enemmänkin kuin pelkässä vapaaehtoistoiminnassa. Mutta totta kai ku ollaan järjestötoimija, ni siihen täytyy sisältyä vapaaehtoistoimintaa, mutku sitä tavallaan ei kukaan enää rahoita. Ja ilmaseksi on ihan äärettömän vaikee tehdä.... Meitä rahoitetaan työllistämistoiminnasta ja siitä, että ihmisille muodostuu työllistämispolku. Vaikkakin se joku kulttuurin tai liikunnan harrastaminen, sekin tukee sitä työllistymistavoitetta, mutta siihen ei saa välttämättä rahaa.” (Haastateltava 8)*

Vastauksessa käy erittäin selkeästi ilmi JST ry:n elävän ristiriitojen paineessa. Yhdistys yrittää tasapainotella kolmannen sektorin toimijan roolissa, jota ulkopuolelta tulevat paineet horjuttavat rahoitusinstrumenttien kautta. Vastaus myös kuvaa hyvin toiminnan muuttuneen alkuajan työttömien kohtaamispaikasta kovaan, tilastojen kautta toiminnan tuloksellisuutta seuraavaksi työllistäjäksi.

Myös seuraavassa vastauksessa viitataan työllistämistoiminnan merkityksen kasvaneen huomattavasti, joka haastateltavan mielestä on vienyt toimintaa kauemmaksi alkuperäisestä ajatuksesta ja myös ihmisestä.

*”Niin ku mä sanoin äsken, että on se sillä tavalla muuttunut, että ku joku asia muuttuu isommaks ku sen alkuperäinen tarkoitus on. Tarkotushan on, että kaikilla olis töitä. Mutta nyt ku tästä on tullut niinku kolmanneks suurin työllistäjä. ...Niin eli siis idea, mitä olin sanomassa, että tästä on tullut vähän niinku, tavallaan, jotenki liian iso. Eli se lähtökohta, mihin tätä on rakennettu, ni on ollut varmaan vähän eri. Että tämmöstä on vaikee, tavallaan, ei ole toista sitten toista tässä kaupungissa, johonkin ne ihmiset pitäis sijoittaa. Sama tässä, että ku ei oo työpaikkoja, ni mihin ne ihmiset sitten menee. ...Että oon sitä mieltä, että hyvä että on, mut se toiminta on muuttunut hiukkasen byrokraattisemmaks. Ehkä se ihminen ei ole niin lähellä ku se voisi olla.” (Haastateltava 7)*

Molemmat edelliset vastaukset sivuavat tutkimuksen toisessa luvussa mainittua Juha Heikkalan näkemystä yhdistyksen toimintatilasta. Heikkalan (2001, 52–53) mukaan yhdistys voi omaksua erilaisia rooleja sen mukaisesti, millaisessa asemassa se haluaa olla suhteessa muihin yhteiskunnan toimijoihin. JST ry on luultavasti joutunut asemoitumaan uudelleen rooliinsa, jota taloudelliset resurssit muokkaavat. Näen JST ry:n työllistämistoiminnan tältä osin julkisen ja kolmannen sektorin hybridiorganisaationa, sillä yhdistys toteuttaa periaatteessa julkista palvelua työllistämistoiminnallaan luomalla ja

pitämällä yllä välityömarkkinoita. Työllistäminen sopii yhdistyksen missioon, mutta toisaalta sen merkitys vaikuttaa kasvaneen siihen liittyvien taloudellisten tukien kautta, joihin puolestaan liittyy julkisen sektorin asettamat tavoitteet ja mittarit.

Huomasin jälkepäin joitain puutteita haastatteluissa esittämäni tehtäväluetteloon liittyen, jotka haluan tuoda esille tässä yhteydessä. Haastateltavien oli luultavasti haastava ymmärtää tekemäni tehtäväluettelon tarkoitusta, koska heille tuo tehtävien maailma arkielämässä ei ollut yhtä mustavalkoinen kuin mitä luettelo antoi ymmärtää. Tutkimuksen edetessä ja analyysin aloittamisen yhteydessä huomasin osan tehtävistä menevän toistensa kanssa limittäin ja päällekkäin, eikä niitä arjessa luultavasti ajatella omina erillisinä kokonaisuuksina. Esimerkiksi edullisen ruuan tarjoamiseen työttömille ja ruokala- ja pitopalvelun ylläpitämiseen liittyvät vaihtoehdot ovat olennaisesti kytköksissä toisiinsa, jolloin niiden käsittäminen omina kokonaisuuksinaan ei ole kovin mielekästä, jos edes loogista yhdistyksessä toimivalle henkilölle. Eräs haastateltava näki esimerkiksi suoran yhteyden ruokala- ja pitopalvelutoiminnan sekä työllistämisen välillä – edellinen on välttämätöntä jälkimmäisen toteuttamiselle.

*”Ruokalatoiminnan ja pitopalvelun ylläpitäminen, no, no tämä sitten, tämä toiminta niinku minä näen sen sillä tavalla tärkeenä tuohon työllistämistoimintaan. Että jos sitä ei oo, niin eihän meillä oo paikkoja mihin työllistää.” (Haastateltava 3)*

Vaikka työttömien edunvalvonta ja aktivointi erilaisin työllistämistoimenpitein nousivat selkeästi esiin, myös muita luettelossa mainittuja tehtäviä kommentoitiin positiivisesti ja pidettiin tärkeinä. Toisaalta osa tehtävistä vaikutti menettäneen merkityksensä tai niiden ei enää koettu olevan niin suuressa roolissa kuin aiemmin. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi aiemmin tässä luvussa käsittelemäni retkitoiminta, sekä myös varainkeruu.

Tehtäväluettelo toimikin luultavasti parhaimmillaan siinä tarkoituksessa, että sen avulla oli mahdollista selvittää haastateltavien näkemystä yhdistyksen tärkeimmästä tehtävästä vertaamalla erilaisia toimintoja toisiinsa. Samoin vastauksien avulla oli mahdollista verrata sitä, millaisille arvopohjille vastaukset perustuivat ja mitä kohderyhmää haastateltava vastatessaan ajatteli. Esimerkiksi edullisen ruuan tarjoaminen työttömille perustuu omalle arvopohjalleen, kun taas ruokala- ja pitopalvelutoiminnan ylläpitäminen ilman erillistä painotusta asiakaskuntaan perustuu eri arvoille. Uskon kuitenkin, että suurin osa haastateltavista pohti luetteloa ja teki valintansa omaan arkeensa pohjaten. En siis usko, että

haastateltavat mieltivät vastatessaan sitä, mikä olisi oikea vastaus juuri kolmannen sektorin yhdistystoimijan näkökulmasta.

JST ry järjestää myös maahanmuuttajille kohdennettua toimintaa, jota haluan käsitellä tässä omana osuutenaan. Maahanmuuttajille suunnatusta toiminnasta mainitaan ensimmäisen kerran vuoden 2004 toimintakertomuksessa. Maahanmuuttajille on järjestetty muun muassa työtupatoimintaa, luovan ilmaisun kerhoja, jumppakerhoja, suomen kielen kursseja sekä tutustumiskäyntejä eri paikkoihin. Osa toiminnoista, kuten kieli- ja ruokakurssit, toteutettiin yhteistyössä muiden paikallisjärjestöjen, kuten esimerkiksi Martta ry:n tai Keski-Suomen ev.lut. kansanlähetyksen, kanssa. (esim. vuosikertomus 2009, 3–4). Myös muutama haastateltava viittasi yhdistyksen maahanmuuttajille suunnattuun toimintaan. Maahanmuuttajiin liittyvät kommentit tulivat esiin kysyessäni miksi ihmiset osallistuvat yhdistyksen toimintaan (kysymysno 3a, ks. liite). Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että maahanmuuttajien motiivit ovat pitkälti samoja motiiveja, joita työttömällä oli laman aikana 1990-luvulla. Maahanmuuttajat etsivät yhdistyksestä sosiaalista kanssakäymistä ja vertaistukea, eivätkä niinkään varsinaista työpaikkaa. Heille yhdistys merkitsee siis kohtaamista ja sosiaaliseen yhteisöön kuulumista, eivätkä he välttämättä ymmärrä osallistuvansa johonkin viralliseen työvoimapolitiittiseen toimenpiteeseen, kun he ovat esimerkiksi työkokeilussa yhdistyksessä. Esimerkiksi seuraavassa vastauksessa käy ilmi, ettei yhdistykseen työllistyminen ole välttämättä kaikkien osallistujien, etenkin maahanmuuttotaustaisten, ensisijainen toive.

*”Tietysti tuleehan meille työkokeiluun paljon myös sit’ sellasia, jotka ei niinku sitä työpaikkaa olekaan vailla taikka eivät...sitä vaadi että pitäis saadakaan. Että pääasiassahan he on tietysti maahanmuuttajataustasia, että he vaan haluavat päästä sieltä kotoo toimintaan mukaan. Ja tää on yks semmonen ehkä sitten mihin on helppo tulla.” (Haastateltava 3)*

Vastauksessa korostuu jo aiemmin kuvattu näkökulma, jonka mukaan yhdistyksen nähtiin etenkin Rantakievarin aikaan toimineen työttömille ”toisena kotina”, jonne ihmiset saapuivat etsimään vertaistukea ja toisaalta jättämään arkihuolet taakseen. Haastateltavan vastauksen perusteella yhdistyksen tarjoama sosiaalinen ympäristö ja yhteisö vaikuttavat olevan maahanmuuttajien osallistumisen motiivina. Myös toinen haastateltava viittaa siihen, etteivät kaikki välttämättä ymmärrä olevansa mukana työttömien yhdistyksessä.



*”...Ja jotkut eivät välttämättä tajua olevansa työttömien yhdistyksessä, että ne on vain jossain sellaisessa paikassa, missä on niinku kivaa yhdessä oloa, mukavia retkiä. Että osa tietää tarkalleen, mikä tää paikka on. ... ei ne [maahanmuuttajat] tiennyt missä ne on töissä. Että se, et ei ne tiennyt, että ne on Jyväskylän työttömässä, että tää liittyy jotenkin työttömyyteen.” (Haastateltava 9)*

Edellisten vastausten perusteella JST ry:n toiminta merkitsee siis osalle edelleen yhteisöllistä kohtaamispaikkaa, joka vahvistaa yhdistyksen luonnetta kolmannen sektorin toimijana. Kaikki osallistujat eivät välttämättä ole edes tietoisia heitä yhdistävästä tekijästä – työttömyys – vaan heille toiminta yleensä on miellyttävää. Toisaalta vastaukset antavat myös viitteitä siitä, että osa ihmisistä ymmärtää yhdistyksen työpaikkana, työnantajana muiden rinnalla.

Huomionarvoista on se, että työttömien yhdistyksen toiminta vaihtelee yhdistyskohtaisesti ja painotukset ovat erilaisia. Eräs haastateltava viittasikin siihen, että työttömien yhdistykset toimivat eri tavalla eri puolilla Suomea. Hänen mielestään JST ry:n toiminta on painottunut juuri työllistämistoimintaan, kun taas toisissa yhdistyksissä toiminta liittyy enemmän vapaa-aikaan ja virkistykseen.

*”No, ehkä sellanen työttömien hyvinvoinnin edistäminen, parantaminen, ja edunvalvonta ja semmonen. Ja virkistystoiminta yhtenä. Että sellanen niinku kokonaisvaltainen ... Mut' sittenhän on se ett' tavallaan meillä on tää työllistämistoiminta aika vahva, mutta monissa muissa työttömien yhdistyksissä on semmosta, niinku enemmän vapaa-aikatoimintaa, virkistystä, ja ei työllistetä niinkään. Mut' ne on niinku täällä meilläkin jaoteltu näin, mutta se painotus sitten on selkeesti tähän työllistämiseen. ...” (Haastateltava 2)*

Haastateltavan vastauksessa ilmenee jälleen kerran se, että JST ry:n toiminta on muuttunut ja kehittynyt aiempien vuosien monipuolisesta ja kenties vähän sirpaleisestakin toiminnasta enemmän puhtaaseen työllistämistoimintaan, johon yhdistys panostaa nykyään muita toimintamuotoja enemmän.

#### **4.1.4. Yhteenvetona: ”Aika moni jäisi tyhjän päälle, jos tämmöistä ei olisi”**

Aloitin mission elementin analysoinnin käymällä ensiksi läpi sen, mitä yhdistyksen viralliset säännöt kertovat sen missiosta. JST ry:n toiminnan lähtökohdaksi voidaan paikantaa selkeä missio, joka on luotu yhdistykselle sen perustamisen aikaan 1990-luvulla. Sääntöihin kirjoitettu missio täyttää kolmannen sektorin kriteerit, joten JST ry on virallisesta

näkökulmasta kolmannen sektorin organisaatio mission elementin osalta. Sen jälkeen tarkastelin tuota mission toteutumista yhdistyksen arkielämässä. Kuvasin yhdistyksen toimintaa ja sen kehitystä vuosien saatossa. Yhdistyksen alkuaikoina toiminnan tarkoituksena oli tarjota kohtaamispaikka työttömille ja yhdistys toimi sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistajana. Kievarista Kievariin -muistelmateoksessa (2012, 11) luonnehditaan, että yhdistyksen toiminnan tarkoituksena oli tarjota työttömille mahdollisuus osallistua mielekkääseen toimintaan, jolloin työttömyyden mukanaan tuoma synkkyys unohtuisi edes hetkeksi. Muistelmateoksessa haastateltavat myös viittasivat työllistyneensä yhdistykseen myöhemmin, tutustuttuaan toimintaan ensiksi vapaaehtoistyön ja harrastetoiminnan kautta (ibid.).

Tänä päivänä yhdistyksen toiminta painottuu selkeästi työttömien työllistämiseen ja muu toiminta ei ole enää yhtä monipuolista ja aktiivista kuin aiemmin. Muun toiminnan hiipuminen johtuu varmasti osittain myös aktiivisten jäsenten vähäisestä määrästä ja eläköitymisestä eli yhdistyksen vapaaehtoistoiminta kärsii vetäjien puutteesta. Valitettavasti tilanne on sama monissa muissakin kolmannen sektorin organisaatioissa. Trendinä on jäsenkunnan passivoituminen ja ihmisten sitoutuminen on lyhytaikaisempaa ja spontaanimpaa – mainitsin tästä muutoksesta myös tutkimuksen toisessa luvussa. JST ry:n harraste- ja ryhmätoiminnan keskittyminen muutamien tiettyjen aktiivien ja ryhmien ympärille ei kuitenkaan ole varsinainen viite hybridisaatiosta, koska toiminta kohdentuu edelleen missiossa määritellylle kohderyhmälle. Toiminnan keskittyminen tiettyjen ryhmien ympärille tai jäsenistön passivoituminen ei siis automaattisesti viittaa siihen, että JST ry:n sijaintia kolmannella sektorilla tulisi muuttaa jollekin toiselle sektorille.

Sen sijaan työllistämistoiminnan kasvu on jo selkeämpi viite siitä, että yhdistyksen toiminnassa sovelletaan jossain määrin muidenkin sektoreiden logiikkaa.

JST ry:n tärkeä rooli yhtenä alueen suurimpana työllistäjänä kävi ilmi myös haastatteluissa kysyessäni haastateltavien mielipidettä siitä, onko yhdistyksen olemassaolo tai toiminta hänen mielestään välttämätöntä yhteiskunnan kannalta (kysymysno 15, ks. liite). Muutama haastateltava koki yhdistyksen toiminnan merkittäväksi juuri työllistämistoiminnan takia, koska sillä on konkreettista vaikutusta työllistetyn työttömän elämään. Yhdistyksen olemassaolo ymmärrettiin tärkeäksi osittain myös työllistettyjen määrän takia – moni Jyväskylässä asuva työtön jäisi ilman työpaikkaa, jos JST ry:tä ja sen työllistämistoimintaa ei olisi.

*”...Että jos sitte tämmöne yhdistys jostain syystä loppuis, niin täähän kuitenkin työllistää Jyväskylässä noin 50 ihmistä kuukaudessa. Ja paljonko se tekee vuodessa. Ja sit plus kokeilijat ja kuntoutettavat ja tämmöset, että...aika moni jäis tyhjän päälle jos ei tämmöstä ois, tämmöistä mahdollisuutta.” (Haastateltava 1)*

Haastateltava viittasi vastauksessaan siihen, että moni yhdistyksessä työllistetty olisi jäänyt ’tyhjän päälle’, jos yhdistystä ei olisi. Samoin seuraava haastateltava viittaa vastauksessaan JST ry:n työllistämistoiminnan merkittävyyteen ja kallisarvoisuuteen juuri työllistetyn yksilön kannalta. Hänen mukaansa työllistämistoiminta ei välttämättä ratkaise kaikkia työttömän ongelmia tai työttömyysputkea, mutta sillä on silti merkittävää arvoa työttömän arjessa. Tästä syystä hän näki yhdistyksen olemassaolon tärkeänä.

*”No mun mielestä ainakin tärkeetä. Välttämätöntä on ehkä vähän vahva sana. Mutta kyllä mä näen. Meidän rooli on kuitenkin aika tärkeekin kun aatellaan että pitkäaikaistyöttömyys, juuri tänä aamuna uutisoitiin, että se on nyt tosi paljon lisääntymässä. Kuitenkin aina pystytään jonkinlaiselle joukolle tarjoamaan ees vähäks aikaa työtä ja kyllä siinä varmaan monen toimintakyky ja itseluottamus kasvaa sinä aikana. Vaikka täältä jäis sitten työttömäks, mutta kuitenkin jotain saa ihan varmasti siihen. Että ainakin katkee joksiki aikaa tämä ja ei syvene se oma tilanne.” (Haastateltava 3)*

Muutama haastateltava toi kuitenkin esiin sen, että yhdistysmuotoinen toiminta on tämänkin toiminnan vahvuus, sillä se mahdollistaa toiminnan laaja-alaisuuden ja toimimisen lähellä ruohonjuuritasoa. Esimerkiksi seuraavan haastateltavan mielestä mikään yhdistystoiminta ei ole välttämätöntä, mutta silti hänen mielestään yhdistysmuotoisuus sallii laaja-alaisemman ja kattavamman kansalaisten palvelun kuin esimerkiksi virkamaailmassa olisi mahdollista.

*”Ei mikkään mun mielestä yhdistystoiminta oo yhteiskunnan kannalta, niinku viime kädessä, ei oo välttämätöntä. Mutta onhan tämä, jos aatellaan Jyväskylän kaupungissakin, ni kaupungin peruspalveluita pönkkäävää, tukevaa. ... Että kyllä tän tukityöllistämistontin voi hoitaa kunta tai järjestö tai säätiö tai ulkomainen palveluntuottaja tai joku koulutuskuntayhtymä.... Ni nyt jos se annetaan jollekin virkamiehelle tehtäväksi, ni viranhaltijalla on kuitenkin aika kapeat tontit. Että siinä me poiketaan monesta palveluntuottajasta, että ku me, toisaalta se on vähän väärinkin, että me tehään niin kaikkee, niin laaja-alaisesti. Mutta ku ihminen on kokonaisuus ja kaikki asiat vaikuttaa kaikkeen. Että mun mielestä muutenki pitäis ihmisiä tarkastella, sekä terveydenhuollossa että sosiaalitoimissa, joka puolella, niinku suurempana kokonaisuutena.” (Haastateltava 8)*

Myös toinen haastateltava käsitti kysymyksessä ’JST ry:n olemassaolon välttämättömyyden’ liian voimakkaana ilmaisuna. Hänen mielestään yhdistyksellä on kuitenkin merkittävä rooli sekä työllistäjänä että myös edunvalvojana.

*”No ei tietenkään välttämätöntä, mutta tällä hetkellä hyvin tarpeellista. Että ku ei näitä ihmisiä, ketä meille on työllistetty, palkkatuella taikka työkokeilussa ja näin, ni vaikee ois tonne koville markkinoille saada. ... Niin kauan kuin tukityöpaikkoja tarvitaan, ni meiänki yhdistystä tarvitaan. Ja sitten taas jos ei oo työllistävä yhitys, ni tarvitaan kumminki sitä yhteistä edunvalvonta, edunvalvontaelintä. Että työttömillä olis ees tunne siitä, että he pystyvät johonkin vaikuttamaan, kun liittyvät yhitykseen ja tietävät, että täältä kautta pyritään vaikuttamaan lainsäädäntöön.” (Haastateltava 9)*

Tosin edellisen haastateltavan viittaus siihen, että työttömät kokisivat pääsevänsä vaikuttamaan omaan asemaansa yhdistykseen liittymisen kautta ei käynyt tämän tutkimuksen aineistosta muuten esille. Eräs toinen haastateltava näki myös, että juuri yhdistysmuodossa toimiminen on tärkeää. Mielestäni hänen vastauksensa kuvaa parhaiten yleensä koko kolmannen sektorin toiminnan ydinajatus – sitä, että toiminta on niin kansalaislähtöistä kuin myös kansalaista lähellä.

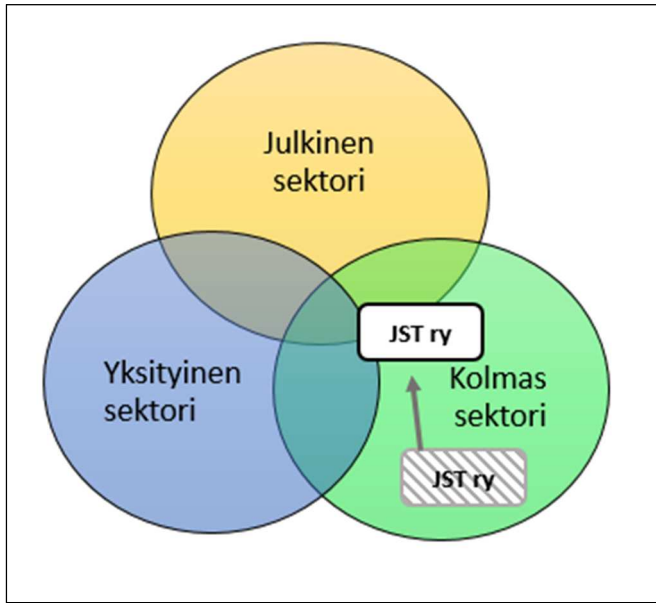
*”Et’ joku toinen yhdistys ehkä, mutta kyllä se on mun mielestä tärkeä että se ois yhdistys nimenomaan ja...koska yhdistystoiminnalla on se lähtökohta yleensä, kansalaisjärjestötoiminnalla, että se on sitä kansalaista lähellä ja hänen, niinku, hänen lähtökohdistaan ja näkökulmastaan se asian eteenpäin vieminen, et’ semmonen. ... Ihmisläheisempi.” (Haastateltava 2)*

Työllistämistoiminta liittyy mielestäni vahvasti yhdistyksen missioon, sillä se edistää työttömien asemaa ja mahdollisuuksia. Toisaalta yhdistys vaikuttaa olevan jossain määrin riippuvainen työllistämistoiminnasta saatavista taloudellisista tuista. Taloudellinen riippuvuus kyseenalaistaakin mielestäni hieman sen, että toteutetaanko työllistämistä ensisijaisesti kohderyhmän vai yhdistyksen tarpeesta lähtien. Työllistämistoiminta on voitu esimerkiksi aloittaa kohderyhmän tarpeita ajatellen, mutta taloudellisen riippuvuuden kasvun myötä työllistäminen saattaa olla yhdistykselle välttämättömyys tänä päivänä – elinehto. Myös monitoimityöpajan Tourupajan kehityskulku on kiinnostava hybridisaation näkökulmasta, sillä työpajan toiminta on ollut riippuvaista ulkopuolisesta rahoituksesta. Harrastetoimintakin vaatii siis nykyään muita kuin vapaaehtoisresursseja, sillä tilat ja materiaalit tuovat mukanaan kustannuksia, joihin ei enää saa samassa määrin avustuksia kuin ennen. Tourupajan muuttuminen omaksi yhdistykseksi, vaikkakin vain ALV-asioiden selkeyttämiseksi, kertoo mielestäni siitä, että yhdistystoiminnassakin tulee tänä päivänä ottaa yhä enemmän huomioon toiminnan taloudellinen kannattavuus. Tämä viittaa liike-elämän termien eli yksityisen sektorin logiikoiden omaksumiseen.

David Billis (2010a, 2010b) ei ota kantaa siihen, miten kolmannen sektorin organisaation riippuvuus esimerkiksi taloudellisesti resursseista tulisi ymmärtää hybridisaation

näkökulmasta. Kuten aiemmin mainitsin, JST ry:n voisi nähdä olevan eräänlainen ”julkinen palvelu” sen toteuttaman työllistämistoiminnan takia, jota julkinen sektori työllistämistukien kautta rahoittaa. Yhtenä välityömarkkinoiden tuotantopaikkana JST ry:n voisi mielestäni nähdä harjoittavan myös eräänlaista ostopalvelua, koska työllistäminen on elinehto yhdistykselle sen taloudellisen vaikuttavuuden takia. JST ry ei kuitenkaan tavoittele työllistämistoiminnalla varsinaisesti liikevoittoa, jonka vuoksi se mielestäni erottuu vielä yksityisestä sektorista. Toisaalta taloudellisen kannattavuuden huomioiminen toiminnassa taas viittaa yksityiseen sektoriin, joka vie sitä lähemmäs kyseistä sektoria. Palaan taloudellisiin resursseihin myöhemmin tutkimuksessa, muiden resurssien analyysin yhteydessä.

Yhteenvetona mission elementin analyysin osalta totean, että JST ry:n asema on siirtynyt sen alkuperäisestä ”puhtaan kolmannen sektorin” sijainnista lähemmäs niin julkista kuin yksityistä sektoria. Tästä johtuen olen sijoittanut sen kuviossa 7 (ks. seuraava sivu) lähelle kaikkien kolmen sektorin (kolmas – julkinen – yksityinen) hybridivyöhykettä. Yhdistyksen virallinen, sääntöihin kirjattu tarkoitus, että arkielämän toiminta tukevat päätelmää siitä, että yhdistyksen toiminnan lähtökohtana on kolmannelle sektorille ominainen missio. Työllistämistoiminnankin kohderyhmä on yhdistyksen mission mukaista kohderyhmää, eikä työllistäminen ole vastakkain yhdistyksen virallisen mission kanssa. Toisaalta työllistämistoiminta voidaan ymmärtää myös välityömarkkinoiden kautta olevan osa julkista palvelua, joka vie sijaintia lähemmäs julkista sektoria. Samoin taloudellinen riippuvuus ja toiminnan kannattavuuden huomioiminen lähentävät sijaintia yksityisen sektorin suuntaan.



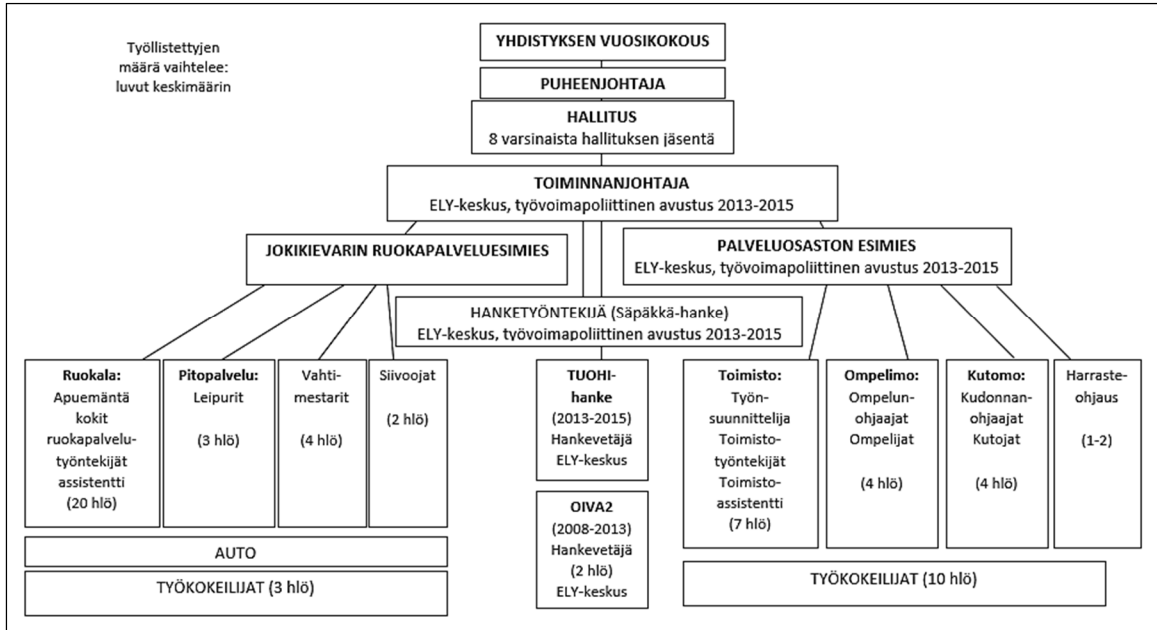
KUVIO 7. Muutos JST ry:n sijainnissa mission elementin analyysin seurauksena

## 4.2. Omistajuuden elementti

David Billisin (2010b, 53–54) mukaan kolmannen sektorin organisaatiossa omistajuus on sen jäsenillä, vaikka erilaisia omistajuuden muotoja voidaan havaita myös organisaatiossa toimivilla vapaaehtoisilla ja työntekijöillä. Billis (ibid., 50–51) tunnistaa omistajuudessa kolme erilaista tyyppiä: virallinen, aktiivinen ja pääasiallinen. Saamani käsityksen mukaan on olennaista tunnistaa nuo erilaiset omistajuuden tyypit, sillä ne kertovat paljon henkilöiden asemasta ja päätäntävällästä organisaatiossa. Jäsenten rooli on nimittäin aivan erilainen riippuen siitä, toimivatko he virallisen vai aktiivisen omistajan roolissa. Samalla tavoin omistajuuksia tarkastelemalla on mahdollista saada käsitys siitä, millainen asema yhdistyksen työntekijöillä ja hallituksella on.

Seuraavaksi analysoin JST ry:tä omistajuuden elementin näkökulmasta. Koska Billis ymmärtää yhdistyksen omistajuuden olevan ensisijaisesti jäsenillä, aloitan analyysin tarkastelemalla ensiksi JST ry:n jäsenten roolia. Jäsenten jälkeen siirryn analyysissä yhdistyksen hallituksen ja johtoryhmän roolin pariin ja lopuksi tarkastelen myös toiminnanjohtajan roolia. Tekemäni jako JST ry:n jäsenten, hallituksen ja johtoryhmän sekä

toiminnanjohtajan välillä perustuu kuviossa 8 esitettyyn yhdistyksen organisaatiokaavioon<sup>3</sup>. Ylimpänä organisaatiokaavion hierarkiassa on vuosikokous, joka periaatteessa tarkoittaa yhdistyksen jäseniä.



KUVIO 8. Jyväskylän Työttömät ry:n organisaatiokaavio. Lähde: JST ry

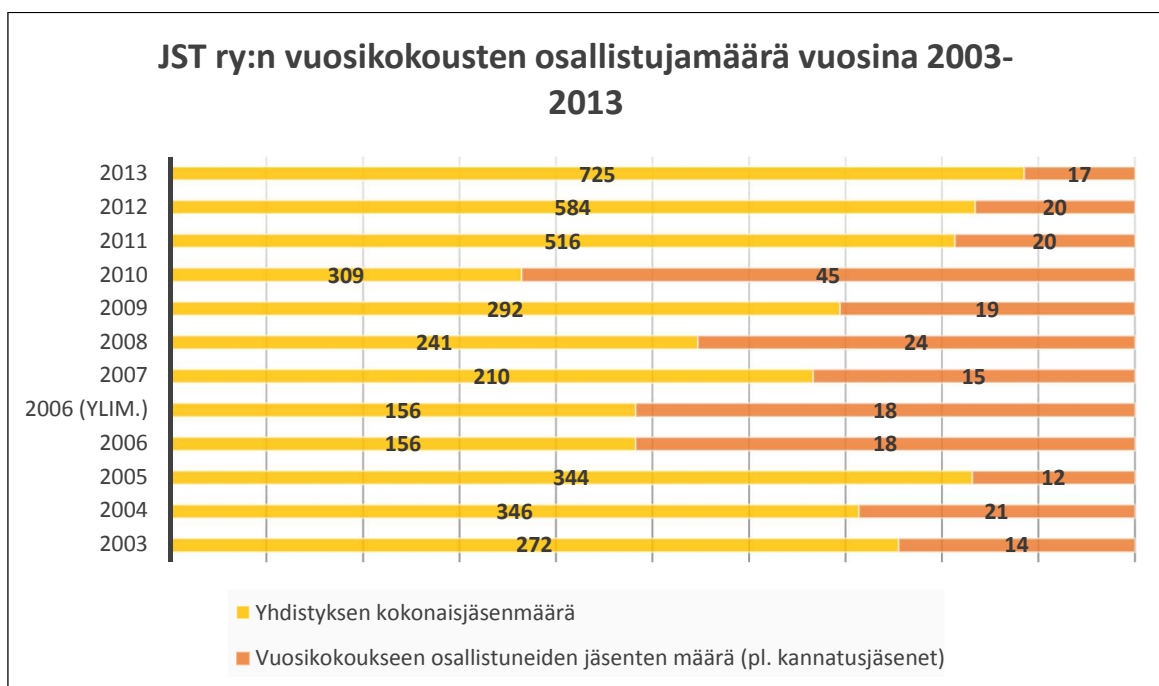
Seuraavaksi kaaviossa on puheenjohtaja, jolla mielestäni viitataan yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaan, koska sen jälkeen viitataan suoraan yhdistyksen hallitukseen ja sen kahdeksaan jäseneseen. Jaon tekeminen oli myös luontevaa haastatteluaineistosta esiin nousseiden teemojen takia.

#### 4.2.1. ”Miten saada jäsenet mukaan toimintaan?”

David Billisin (2010b, 53–54) näkemystä jäsenten ensisijaisesta omistajuudesta on ymmärrettävä, sillä Suomessakin jäsenyhdistyksien ylimpänä päättävänä elimenä toimivat yhdistysten vuosikokoukset. Billisin (ibid., 50-51) mukaan organisaation virallisten omistajien roolin tulee olla virallisesti tunnustettu. Suomen yhdistyslaissa todetaankin yksiselitteisesti, että ”jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa” (YhdL 503/1989, 17 §). JST ry:n virallisia omistajia ovat yhdistyksen varsinaiset jäsenet, koska

<sup>3</sup> Yhdistyksen organisaatiokaaviota on päivitetty vuonna 2015, mutta sitä ei ole huomioitu tutkimuksessa, koska se on tapahtunut tutkimuksen ajanjakson jälkeen.

heidän päätösvaltansa on virallisesti tunnustettu sekä laissa että yhdistyksen säännöissä – heillä on äänioikeus, jota he voivat käyttää vuosikokouksessa. JST ry:n kannalta huomionarvoista on se, että yhdistyksen varsinaisten jäsenten osallistuminen vuosikokouksiin on ollut vähäistä. Tämä käy ilmi kuviosta 8, johon olen kerännyt JST ry:n vuosikokousten osallistujamäärät vuodesta 2003 lähtien, jolloin luvut olivat ensimmäistä kertaa toimintakertomuksissa mukana. Jäsenten vähäinen osallistuminen osaltaan tukee heidän rooliaan virallisina omistajina. Billisin (2010b, 50–51) mukaan viralliset omistajat voivat käytännössä olla erittäin passiivisia ja he hoitavat tehtäviään enemmän velvollisuudentunnosta kuin henkilökohtaisen kiinnostuksen ja motivaation innoittamana. Yhdistyksen vuosikokouksiin osallistuneiden jäsenten määrä on erittäin alhainen, kun sitä verrataan yhdistyksen kokonaisjäsenmäärään. Kokouksiin osallistujien määrää voidaan kyseenalaistaa lisää vielä sen olettamuksen kautta, että yleensä yhdistyksen hallitus osallistuu vuosikokoukseen. Tällöin kokouksien osallistujamäärästä noin 9 henkilöä on ollut yhdistyksen hallituksen jäsentä, joka entisestään vähentää ”rivijäsenten” määrää kokouksissa. Palaan vielä myöhemmin jäsenten passiivisuuteen ja yhdistyksen vuosikokouksiin hallinnon elementin analyysin yhteydessä.



KUVIO 9. JST ry:n vuosikokousten osallistujamäärä vuosina 2003-2013, suhteutettuna yhdistyksen henkilöjäsenten määrään



Haastatteluaineisto tukee käsitystäni siitä, että JST ry:n jäsenet toimivat yhdistyksessä pitkälti virallisina, passiivisina omistajina. Haastatteluaineiston perusteella jäsenten rooli omistajina ja varsinaisina päätöksentekijöinä on heikko. Haastateltavat viittasivat vastauksissaan jäsenten passiivisuuteen, heiltä saatuun vähäiseen palautteeseen sekä vähäiseen osallistumismäärään yhdistyksen vuosikokouksiin. Yksi haastateltava viittasi vastauksessaan vuosikokouksiin kysyessäni häneltä sitä, kohtaavatko yhdistyksen jäsenet, hallitus ja työntekijät toisiaan. Hänen vastauksensa vahvistaa käsitystä siitä, että jäsenet toimivat virallisen omistajan roolissa, sillä he saapuvat vuosikokouksiin lähinnä kuulemaan asioita.

*”No ei, eihän, oli vaan niinku oikeestaan, vaan hallituksen kokouksia ja näin, että siellähän ei sitten ollut. Sitten aina se vuosikokous tietysti. Sinnehän sitten tuli nää, niinku jäseniä sitten kuulemaan näitä asioita. Että lähinnä se oli se sitten. Se tilaisuus, missä käytiin sitten pöytäkirjan mukaan näitä asioita läpi. Että tota lähinnä se.” (Haastateltava 6)*

Osa haastatelluista viittasi siihen, että yhdistyksen tulisi aktivoida jäseniään paremmin ja saada heitä muutenkin mukaan yhdistyksen toimintaan kuin vain työllistämisen keinoin. Seuraavat vastaukset tulivat ilmi kysyessäni haastatelluilta sitä, haluaisivatko he muuttaa jotain yhdistyksen toiminnassa (kysymysno 9, ks. liite).

*”... Et’ kyllä mä tätä jäsenten mukaan saamista oon paljon vuosien varrella miettinyt, mutta en mä oo siihen niinku mitään sellasta hyvää ratkasua keksinyt.” (Haastateltava 5)*

*”...mä aattelin että niinku pitäis saaha jäseniä muutenki ku pelkästään tähän työllistämistoimintaan työllistettyä, ja. ... Tietysti nää vapaaehtoiset, jotka tässä ny on mukana, he on tietysti muutenki aktiivisia ihmisiä. Et’ he ei välttämättä oo sitä, silleen sitä syrjäytymisvaarassa olevaa ainesta. Mutta eihän tässä semmoset niinku lähekään. Että sitä aluksi kovasti mielti että miten saatas niinku tavotettua sellaset ihmiset, jotka pitäis tosiaan saada sieltä kotoo toimintaan mukaan jollaki tavalla.” (Haastateltava 3)*

Jälkimmäinen haastateltava viittasi siihen, että yhdistyksen toimintaan osallistuvat nyt sellaiset henkilöt, jotka ovat luonteeltaan aktiivisia. Hänen mielestään yhdistyksen tulisi kuitenkin myös pohtia miten passiivisemmat henkilöt saataisiin mukaan toimintaan.

JST ry:ssä on toteutettu aiempina vuosina erilaisia asiakas- ja jäsenkyselyjä esim. toimintakertomus 1998, 5; toimintakertomus 2003, 1; toimintakertomus 2005, 1; toimintakertomus 2006, 1), mutta viime vuosina tällaisia kyselyitä ei ilmeisesti ole ollut. Esimerkiksi vuoden 2003 toimintakertomuksessa (1) kerrotaan asiakaskyselystä, joka

toteutettiin kolmessa yhdistyksen ruokalassa. Palautetta tuli runsaasti ja niissä esitetyt toiveet liittyivät muun muassa teatterikäyntien, päiväkäyntien, taidetoiminnan ja nuotio- ja marjaretkien järjestämiseen. Myös ruokalaan liittyen esitettiin toive tilojen rauhoittamisesta ”enemmän työttömien keskinäiseen seurusteluun, sillä nykyisen menon Kellarikievarissa väitettiin muistuttavan enemmän vanhainkotiä kuin työttömien toimitilaa” (ibid.). Toimintakertomuksessa (ibid.) sanotaan, että kysely haastoi yhdistyksen hallituksen pohtimaan, miten olisi mahdollista tarjota toiveiden mukaisia taloudellisia etuja kuten esimerkiksi erilaisia palveluseleitä, kun yhdistyksen toimintaa toteutetaan tukien voimin. Yhdistys keräsi palautetta myös erikseen työllistämistoiminnasta toteuttamalla vuonna 2006 kyselyn yhdistyksessä vuosina 2004–2005 työllistetyille henkilöille. Suurin osa kyselyyn vastanneista (31/41) oli sitä mieltä, että tukityöjaksolla on ollut myönteinen vaikutus ammattitaidon ylläpitämisessä. Kuitenkin yli puolet vastanneista oli työttömänä vastaushetkellä ja ainoastaan 10 henkilöä palkkatyössä. (toimintakertomus 2006, 1).

Moni tämän tutkimuksen haastateltavista toivoi jäseniltä enemmän palautetta. Toive saattoi olla myös seurausta siitä, ettei yhdistyksessä ollut lähivuosina ainakaan toimintakertomuksien mukaan toteutettu kyselyä jäsenille. Erään haastateltavan mukaan työttömien ja jäsenten toiveet ovat tosin välillä epärealistisia. Toisaalta hänen mielestään kyselyn teettäminen olisi kuitenkin tärkeää, jotta saataisiin tietää JST ry:n varsinaisen kohderyhmän eli ”perustyöttömien” tarpeet.

*”Mutta tota niin ni, ne on sitten, ne on ihan siis, ne on hurjia jotkut. Ja just semmoset, ketkä tuolla avaa suunsa, ni ne on sitten ihan että. Mutta jos ajatellaan ihan perustyötöntä, ni mä en tällä hetkellä [tiedä heidän tarvettaan]. Sen takia mielellään semmosen kyselyn tekisin, niin tietäisin, mikä se on se tarve.” (Haastateltava 9)*

JST ry:n jäsenet toimivat virallisen omistajuuden roolissa, joka on selvää yhdistyksen sääntöjen perusteella. Haastatteluaineisto sekä vuosikokouksien vähäinen osallistujamäärä vahvistavat näkemystä siitä, että suurin osa jäsenistä on passiivisia. En tosin haastattelutilanteissa ottanut kantaa jäsenten rooliin yhdistyksessä. Jälkeenpäin ajatellen olisin voinut kysyä haastatelussa tarkempia jäsenistöön liittyviä kysymyksiä. Tällöin olisin voinut saada haastateltavat pohtimaan tarkemmin sitä, mitä ja ketä varten yhdistys on olemassa. Toisaalta yksi haastattelukysymys liittyi suoraan yhdistyksen päätäntävaltaan, sillä kysyin haastateltavien näkemystä siitä, kuka tai ketkä päättävät yhdistyksen toiminnasta (kysymysno 7, ks. liite). Haastateltavien vastaukset viittasivat päätäntävällän olevan sekä hallituksella että toiminnanjohtajalla, joiden omistajuuden rooleja tarkastelen seuraavaksi.

#### **4.2.2. ”Voidaanko vapaaehtoisilta hallituslaisilta edellyttää enempää?”**

Kirjallisen aineiston perusteella JST ry:n hallitus toimii nähdäkseni sekä aktiivisena että virallisena omistajana. JST ry:n sääntöjen (2005, 4 §) mukaan hallitus hoitaa yhdistyksen asioita. Yhdistyksen hallitukselle annetaan virallisen omistajan rooli myös yhdistyslaissa. Yhdistyslaissa (YhdL 503/1989, 35 §) säädetään, että ”yhdistyksellä on oltava hallitus”, jonka tehtäviin kuuluu hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita. JST ry:n hallituksen rooli on siten virallisesti tunnustettu ja sen jäsenet voidaan käsittää virallisiksi omistajiksi. Hallituksen jäsenet toimivat mielestäni kuitenkin myös aktiivisen omistajan roolissa, jolloin hallituksen merkitys korostuu. Billisin (2010b, 50) mukaan aktiiviset omistajat osallistuvat virallisia omistajia aktiivisemmin organisaation mission edistämiseen. Hallituksessa toimiminen vaatii myös henkilökohtaista panostusta yhdistyksen toimintaan, jonka kautta henkilö saa mahdollisuuden myös vaikuttaa ja osallistua toiminnan ohjaukseen.

Hallitustyöskentely on vapaaehtoista, jonka vuoksi hallituksen jäsenet voidaan käsittää aktiiviksi omistajiksi – heitä ei ole virallisesti velvoitettu toimimaan yhdistyksessä. Hallituksen jäsentä ei voida myöskään vastoin tämän tahtoa valita tehtävänsä (Loimu 2010, 152). Hallituksen jäsen on siis tietoisesti ottanut vastaan tehtävänsä ja luvannut hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita ja edustaa yhdistystä (ibid., 162). Usein yhdistyksen hallitukseen pyrkivät yhdistyksen aktiiviset jäsenet, joiden motivaation taustalla voi olla halu sitoutua entistä tiiviimmin yhdistykseen tai kenties he haluavat tarkkailla yhdistyksen toimintaa. Toisaalta joissakin yhdistyksissä on nykyään ongelmana luottamushenkilöiden rekrytointi, koska ihmiset eivät joko tiedä yhdistyksen toiminnasta tai eivät halua muutenkaan sitoutua liiaksi (ibid., 403–406). Hallitus toimeenpanee vuosikokouksen eli yhdistyksen virallisten omistajien päätöksiä. Hallituksella on mielestäni kuitenkin jäsenistöä huomattavasti aktiivisempi rooli, sillä se kokoontuu yleensä useamman kerran vuodessa, ellei kuukausittain. Pelkästään nämä yleiset yhdistysten hallituksiin liittyvien seikkojen perusteella voidaan mielestäni olettaa yhdistyksen hallituksen toimivan jossain määrin myös aktiivisen omistajan roolissa.

JST ry:n toimintakertomuksien (1993–2013) pohjalta pystyin tekemään joitain päätelmiä hallituksen omistajuudesta, pohjautuen tietoihin hallituksen varsinaisten jäsenten

vaihtuvuuksista ja toimikausien kestosta. JST ry:n hallituksessa sama puheenjohtaja on toiminut tehtävässään yhtäjaksoisesti pisimmillään kahdeksan vuoden ajan (vuodet 1998–2005), joka on lähes puolet yhdistyksen toiminta-ajasta. Tosin hallituksen puheenjohtajan rooli ei noussut esiin haastatteluaineistossa. Myös osa varsinaisista jäsenistä on toiminut suhteelliseen pitkään, sillä viiden eri henkilön toimikaudet vaihtelivat 8-14 vuoden välillä (ml. edellä mainittu puheenjohtaja). (toimintakertomukset 1998–2013).

JST ry:n sääntöjen (2005, 4 §) mukaan sekä hallituksen puheenjohtajan että jäsenten toimikaudet ovat kestoltaan kaksi vuotta ja vähintään puolet jäsenistä ovat vuosittain erovuorossa. Säännöissä ei kuitenkaan ole rajoitettu yhtäjaksoisten, toisiaan seuraavien toimikausien määrää, joka on siten mahdollistanut samojen henkilöiden pysymisen jäsenenä, mikäli heidät valitaan uudestaan vuosikokouksessa. Billisin (2010b, 50, 54) mukaan aktiivisen omistajan kriteerit täyttävät parhaiten juurikin ne henkilöt, jotka ovat toimineet pitkään yhdistyksen hallituksessa. Billisin näkemystä seuraten ja tutkimuksen kirjallisen aineiston perusteella näkisin, että JST:n hallituksen jäsenet ovat pääosin toimineet aktiivisen omistajan roolissa, koska heistä suurin osa on toiminut roolissaan yhtä toimikautta pitempään.

Haastatteluaineiston perusteella hallituksen aktiivisen omistajan rooli vaikuttaa kuitenkin yllättävän heikolta. Haastatteluista saamani käsityksen mukaan aktiivinen omistajuus vaikuttaa olevan hallituksen sijasta enemmän yhdistyksen johtoryhmällä, jonka takia hallituksen varsinainen päätöksentekovalta hieman kyseenalaistuu. JST ry:n johtoryhmä puuttuu aiemmin esitetystä organisaatiokaaviosta, mutta siitä kerrotaan yhdistyksen kotisivuilla (JST ry, Yhdistys). Myös useampi haastateltava viittasi johtoryhmään ja sen asemaan vastauksissaan, jonka vuoksi olen ottanut sen mukaan analyysiin.

Johtoryhmä on yhdistyksen hallituksen asioita valmisteleva epävirallinen elin, johon kuuluvat yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja, toiminnanjohtaja, ruokapalvelun esimies, palveluosaston esimies ja hankkeiden vetäjät. Johtoryhmästä löytyy vain vähän mainintoja JST ry:n toimintakertomuksista. Ensimmäisen kerran se mainitaan vuoden 2003 toimintakertomuksessa (2), ”yhdistyksen toimikunnat ja työryhmät” –otsikon alla, jossa mainitaan nimeltä sen jäsenet ja viikoittainen kokoontumisaikataulu. Tosin aiemmissa toimintakertomuksissa on mainittu ”valmisteleva työryhmä”, joka on kokoontunut muutaman kerran vuodessa (esim. toimintakertomus 2001, 1; toimintakertomus 2002, 2).

Selvää syy-seuraus-suhdetta näiden ryhmien välille ei voida toimintakertomuksien perusteella muodostaa. Luultavasti yhdistyksessä on nähty tarpeelliseksi muodostaa säännöllisesti ja useammin kokoontuva työryhmä, johon osallistuvat yhdistyksessä ohjaavassa asemassa toimivat henkilöt. Toimintakertomuksissa mainitaan välillä myös muita työryhmiä (esim. taloustyöryhmä ja pajatyöryhmä, ks. toimintakertomus 2000, 2), mutten perehdy niiden omistajuuteen tarkemmin, koska ne eivät nousseet esille haastatteluaineistosta.

JST ry:n johtoryhmän vahva rooli omistajuuden elementin kannalta tuli esiin haastatteluissa erityisesti kysyessäni siitä, kuka tai ketkä päättävät yhdistyksen toiminnasta ja sen suunnittelusta (kysymysno 7, ks. liite). Haastateltavat ymmärsivät johtoryhmän ohjaavan enemmän käytännön toimintaa, hallitus puolestaan tekee lopulliset linjanvedot ja päätökset. Eräs haastateltava viittasi suoraan hallituksen viralliseen päätöksentekijän rooliin, johtoryhmän toimiessa enemmän ruohonjuuritasolla.

*”Hallitus, kahen vuoden väleinkö ne valikoi sinne ne ihmiset ja, ja ne tekee sitten ne lopulliset päätökset. ...Ja sitten on se johtoryhmä, missä puhutaan niinku nää tämmöset pikkuasiat. Tai ei ne aina ny niin pikkuasioitakaan ole, mutta kuitenkin semmosia mitä, mistä sitte lähtee taas eteenpäin hallitukselle tieto.” (Haastateltava 1)*

Myös toinen haastateltava viittasi hallituksen lopulliseen viralliseen päätösvaltaan vastatessaan samaan kysymykseen, mutta hän antoi johtoryhmälle selkeästi aktiivisemmän roolin.

*”No tietysti esimiehet ja hallitus yhdessä. Että hallitus päättää niinku isoista linjauksista ja sitten esimiehet tällasista käytännön, toiminnan sujuvuuteen liittyvistä asioista. Että hallituksen lisäksi on yhdistyksellä on johtoryhmä, johon kuuluu esimiehet ja johon sitten hallituksen jäsenet voi halutessaan osallistua. Että se on sillä lailla avoin.” (Haastateltava 5)*

Edellisestä vastauksen pohjalta päättelen, että johtoryhmä on välttämätön yhdistyksen arkitoiminnan sujumisen kannalta, hallituksen toimiessa sen sijaan pitemmän aikavälin tavoitteiden pohjalta. Kuvio on ymmärrettävä juuri arjen sujuvoittamisen näkökulmasta, mutta seuraavan haastatellun vastaus tuo esiin epätasapainon johtoryhmän ja hallituksen välillä. Vastauksen perusteella johtoryhmän rooli lähenee jo Billisin pääomistajuuden käsitettä, koska johtoryhmä vaikuttaa toimivan välillä suvereenisti, kauempana yhdistyksen hallituksen ohjauksesta.

*”Johtoryhmän tehtävähän on tuoda asioita eteenpäin. Ja sitten hallituksen sen jälkeen hyväksyä ne, mitä on tehty. Mutta kyllähän se välillä on silleen, että jos asia on hyvin etukäteen valmisteltu, ni kyllä sen hallitus hyväksyy, ettei hallituksella niin, se on varmaan monessa muussakin asiassa niin. Että se vois olla, että otetaan laajempi. Mutta niinku sanoin, että ku tää on muuttunut, on noinkin kokonen ruokala hoidettavana, niin ni, vieläkin niitä hoidetaan liian hitaasti niitä asioita. Et yleensä tommosessa bisneksessä, se nopeus on tärkeätä, että muutoksiin pitää suhtautua. Et kyllä se aika lailla on tavallaan johtoryhmä, joka niitä vetää. Et hallitus sitten hyväksyy. Kyllä hallituksessakin on sitten ihmisiä, jotka on sitten eri mieltä asioista. Et kyllä. Mutta kyllä se demokraattisesti ja kummiski, et siellä on sen verran sitten erilaisia ihmisiä mukana. Mutta kyllä se, no johdon tehtävähän onkin reagoida asioihin ku asioihin.” (Haastateltava 7)*

Haastatteluaineistossa käy ilmi, ettei JST ry:n hallituksen toisaalta odotetakaan toimivan aktiivisen omistajuuden roolissa, koska sen jäsenet toimivat vapaaehtois pohjalta. Seuraavan haastateltavan vastauksen mukaan yhdistykseen on sen vuoksi palkattu esimiehiä, joiden vastuulle siten kuuluu toiminnan suunnittelu ja siitä päättäminen.

*”...Mutta kun ymmärretään sitten se, että ku hallitus ja puheenjohtaja on vapaaehtoistoimijoita, ni niiltä ei toisaalta voi hirveesti myöskään vaatia, eikä edellyttää. Ja sitten ku ne on taas palkannut tänne palkkaihmissä, niin kyllähän se esimiesten tehtävä on. Mutta että se, ikään ku se viesti ja toimeenpanovaatimus pitää tulla sieltä hallinnolta. Mutta valitettavasti se ei niin vaan toimi. Että kyllä se on niin, että viedään hallitukselle hyväksyttäväksi. ...” (Haastateltava 8)*

Haastateltava viittaa vastauksensa keskellä hallituksen virallisen omistajuuteen, jonka kautta heillä on velvollisuuksia ja siten heiltä voidaan myös vaatia ottamaan kantaa. Haastateltavan mukaan tilanne ei kuitenkaan käytännössä ole näin, jolloin aktiivisuus vaikuttaa jäävän enemmän toimihenkilöiden vastuulle. Cornforth ja Spears (2010, 79–80) toteavatkin, että vähäistä palkattua henkilöstöä omaavien kolmannen sektorin organisaatioissa rajat työn ja johdon ja hallinnon välillä eivät välttämättä ole selkeitä, mikäli päätöksien toimeenpanoa ei voida delegoida eteenpäin työntekijöille tai johtajille. Tällöin on tyypillistä nimittää erilaisia komiteoita virallisten elimien rinnalle. Cornforth ja Spears (ibid.) viittaavat tässä yhteydessä hallituksen jäsenten muodostamiin ryhmittymiin – joina esimerkiksi aiemmin JST ry:n tapauksessa mainitut talous- ja pajatyöryhmät voidaan ymmärtää – jotka eivät koostu pelkästään työntekijöistä. He viittaavat aiemmin tehtyyn tapaustutkimukseen (Rochester 2003, siteerattu ibid. 79–80), jonka mukaan henkilöstön palkkaaminen voi aiheuttaa organisaatiossa sisäisiä ristiriitoja, mikäli henkilöiden roolit ja vastuut ovat epäselviä. Edellä esitetyn haastatteluaineiston perusteella vaikuttaakin siltä, ettei yhdistyksen hallituksen jäsenten ja työntekijöiden välinen työnjako ole täysin selvä.

Tätäkin selkeämmin omistajuuksien ristiriitaisuus käy esille saman haastatellun seuraavassa näkemyksessä, joka tuli esiin kysyessäni yhdistyksen hallituksen, jäsenten ja työntekijöiden kohtaamisesta (kysymysno 10, ks. liite).

*”Ei ne ainakaan jäseniä kohtaa. Meillä on ihan toimiva ja hyvä, osaava hallitus. En sitä kritisoi. ...Että ymmärtääkö meidän hallinto, joka tekee itse asiassa ne lopulliset päätökset. ...Yleensä ei, koska niillä hallinnon jäsenillä ei vaan oo sitä ammatillista ymmärrystä, mitä täällä tehhään ja tää työnantajavelvoitteista. Mutta sitä varten on sitten erilaisia koulutusmahollisuuksia. Tai hallituksen jäsenetkin vaihtuu.” (Haastateltava 8)*

David Billis (2010b, 62) näkee myös tietynlaisen ristiriidan olemassaolon palkatun henkilöstön ja omistajuuksien roolien välillä. Hänen mukaansa palkattu henkilöstö voidaan ymmärtää osaksi aktiivista jäsenyyttä, omistajuutta. Billis kuitenkin huomauttaa, että henkilöstö toimii aktiivisena omistajana ainoastaan silloin kun he antavat erityistä panostusta yhdistyksen mission edistämiseen myös työtehtäviin kuuluvien velvollisuuksien lisäksi. Henkilöstö voi siis omasta innokkuudestaan osallistua yhdistyksen hallintoon, jolloin he voivat vaikuttaa yhdistyksen kehittämiseen siihen suuntaan kuin se heidän mielestään olisi parhainta. (ibid.).

Yritin hahmottaa haastateltujen aktiivisen omistajuuden tasoa pyytämällä heitä kertomaan, miten he ovat tulleet mukaan yhdistyksen toimintaan ja mikä motivoi heidän osallistumistaan (kysymysnot 2 ja 3, ks. liite). Vastauksien perusteella on mahdollista arvioida juuri kyseisten haastateltujen aktiivista omistajuutta, johon Billisin (ibid.) mukaan olennaisesti liittyy aito henkilökohtainen halu toimia yhdistyksen mission hyväksi. Haastateltavien osallistumisen motiivit liittyivät kuitenkin pitkälti henkilökohtaisten intressien ja tarpeiden tyydyttämiseen, jolloin osallistumisella ei mielestäni ole Billisin tarkoittamaa suoranaista yhteyttä JST ry:n mission edistämiseen. Usean haastateltavan motivaation taustalla oli henkilökohtainen syy. Haastateltavat olivat – yhtä henkilöä lukuun ottamatta – tulleet mukaan yhdistyksen toimintaan työpaikan kautta eli he olivat alun perin työllistyneet yhdistykseen.

*”Ja olin silloin hakemassa töitä, niin se sana kulki sieltä...Että en mä, olin mä niinku kartottanut ja tietonen tästä... Että yhtenä paikkana muiden joukossa.” (Haastateltava 2)*

*”...rupesin vaan netistä ettii aktiviteettia, että mitä voisi ruveta vähän harrastelemaan ... niin laitoin sinne sitten avoimen työhakemuksen ... oisin kiinnostunut mahollisuudesta tulla mukaan toimintaan. Ja sillonen pääemäntä sitten heti mulle soitti ja pyys haastatteluun ja sillä tiellä olen.” (Haastateltava 8)*

*”...Että jos olisin saanut niinku oman alani töitä, ni ilman muuta olisin mennyt oman alan töihin.” (Haastateltava 9)*

Edellisten vastauksien perusteella vaikuttaakin siltä, etteivät haastateltavat olleet hakeutuneet yhdistykseen niinkään sen mission vuoksi vaan enemmän mahdollisen työpaikan takia. Joillekin haastatelluille JST ry vaikutti olevan työpaikka muiden joukossa, jolloin sen missiolla ei nähdä olevan minkäänlaista merkitystä ja kyseessä voisi varmaan yhtä hyvin olla myös julkisen tai yksityisen sektorin organisaatio.

On ymmärrettävää, että työpaikka on ensisijainen motiivi osallistua yhdistyksen toimintaan, erityisesti jos on työtön. Aktiivisia omistajia he eivät kuitenkaan tällöin ole, koska kuten seuraava haastateltu viittaa, he eivät hakeudu mukaan yhdistyksen mission takia.

*”Toiset haluaa toimia yhdistyksessä mukana, mutta sitte on paljon myös semmosia joita ei niinku kiinnosta pätkäkään. ...ne tulee vaan sen työn takia.” (Haastateltava 1)*

Poikkeuksiakin haastatteluaineistossa oli, kuten mainitsin. Eräs haastateltava oli tietoisesti hakeutunut ja jäänyt yhdistykseen, koska hän koki toiminnan mukavaksi ja työn yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Hän on vastauksensa perusteella selkeästi aktiivinen omistaja, työntekijän roolinsa lisäksi.

*”Noo, mä oon aina halunnu olla niinku...tai tehdä töitä yhdistystoiminnassa, yhdistysten, niinku tavallaan sosiaali- ja terveysalan yhdistyksessä jossain. Että semmonen heikompiosaisten tai tuen tarpeessa olevien semmonen aseman parantaminen ja sitten ihan käytännön auttaminen. Tässä se kyllä toteutuu ihan tosissaan...” (Haastateltava 2)*

### **4.2.3. ”Toiminnanjohtaja päättää sitten”**

Yleensä yhdistysten – ei siis vain JST ry:n – tapauksessa toiminnanjohtajan roolia ja merkitystä on hankala määrittää, ainakaan ulkopuolisen toimesta, sillä se vaihtelee niin yksilön kuin yhdistyksen mukaan. Kuten Kari Loimu (2010, 192–193) toteaa, toiminnanjohtajan asema ja valtuudet vaihtelevat yhdistyksittäin. Osassa yhdistyksiä toiminnanjohtaja toimii ”varsin itsenäisesti”, osassa hän on ”hallituksen työrukanen”. Sekä yhdistyksen että yksilön tavat ja luonteet vaikuttavat siihen, millainen asema toiminnanjohtajalla on. Joissain yhdistyksissä ei ole tarpeellista palkata erikseen toiminnanjohtajaa, toisissa taas palkkaaminen on välttämätöntä niin toiminnan laajuuden kuin toimialan asiantuntemuksen takia. JST ry:n tapauksessa toiminnanjohtaja on erikseen



palkattu työntekijä, mutta hänen asemastaan voi löytää jokaisen omistajuuden – virallisen, aktiivisen, pääomistajuuden – piirteitä.

Tutkimusaineistosta, yhdistyksen säännöistä tai kotisivuilta ei löydy tarkkaa kuvausta toiminnanjohtajan varsinaisista tehtävistä. 'Toiminnanohjaaja' mainitaan ensimmäisen kerran vuoden 1995 toimintakertomuksessa (2), jonka yhteydessä mainitaan jopa kolmen eri henkilön nimet. Henkilöiden lukumäärää selittyy tosin sillä, että JST ry:n toiminta ja henkilöstö olivat tuolloin lyhytaikaisten avustusten ja tukien varassa, jonka takia henkilöt toimivat yleensä vain puoli vuotta kerrallaan. Samassa toimintakertomuksessa mainitaan myös yhdistyksen ja kaupungin välisen koordinaattorin nimeäminen. Vuoden 1998 toimintakertomuksessa (4) mainitaan erikseen, että yhdistys palkkasi toiminnanohjaajan TE-keskuksen varoilla. JST ry:n organisaatiokaavion mukaan (ks. kuvio 8, s. 71 tämä tutkimus) toiminnanjohtaja ohjaa ja johtaa yhdistyksen käytännön toimintaa sekä toimii esimiestehtävissä. Toiminnanjohtaja toimii myös yhdistyksen hallituksen kokouksissa esittelijänä ja sihteerinä (JST ry:n säännöt 2005, 4 §). Toiminnanjohtajan asema palkattuna työntekijänä ei kuitenkaan sulje häntä pois omistajuuksien elementistä. Päinvastoin, johtoasemassa toimiminen kytkee hänet jopa lähemmäksi erilaisia omistajuuksia.

Billisin (2010b, 54–55) mukaan hänen teoriansa yhteiskunnan kolmesta sektorista ja niiden välisistä hybridioorganisaatioista rakentuu vastuuvollisuuden (accountability) periaatteen ja pääomistajien roolin varaan. Billis edelleen tarkentaa viittaavansa organisaatiollisella vastuulla (organizational accountability) niihin ryhmiin ja ihmisiin, joille on annettu erikseen valtuudet hoitaa tehtäviään. Tästä syystä heitä voidaan myös pitää vastuussa, mikäli he epäonnistuvat tehtäviensä hoidossa. (ibid.). Käsitteiseni mukaan Billis viittaa tässä pääomistajiin, joilla on valta päättää suoraan organisaation olemassa olosta (ibid., 50). JST ry:n toiminnanjohtajan osalta Billisin määritelmä pääomistajuudesta on haastava.

Toiminnanjohtaja on vastuussa yhdistyksen operatiivisesta toiminnasta ja hän työskentelee yhdistyksen hallituksen alaisena. Toiminnanjohtajalla on siten oma vastuunsa, mutta lopullinen vastuu on kuitenkin yhdistyksen hallituksella ja viime kädessä jäsenillä. Billisin (ibid.) mukaan pääomistajien päätökset ohjaavat organisaation olemassaoloa ja kehitystä. JST ry:n hallituksen linjaukset ohjaavat yhdistyksen toiminnan kehitystä *per se*, mutta toiminnanjohtaja ja johtoryhmä valmistelevat kokouksen aineiston. Kuten analyysissä kävi jo aiemmin ilmi, johtoryhmän valmisteleva rooli vaikuttaa vahvalta hallituksen viralliseen

ja aktiiviseen omistajan asemaan rinnastettuna. Billis (ibid.) kuitenkin linjaa, että pääomistajalla on valta päättää suoraan organisaation olemassa olosta. Pääomistaja voi siis päättää toiminnan lopettamisesta. En kuitenkaan näe JST ry:n toiminnanjohtajan tai johtoryhmän omaavan tällaista päätösvaltaa, jolloin heidän roolinsa aktiivisina omistajina on pääomistajuutta vahvempi. Sen sijaan lopullinen päätösvalta on yhdistyksen hallituksella ja vuosikokouksella, jonka takia eron tekemisen virallisen ja pääomistajuuden välille on haastavaa. Tästä epämääräisyydestä johtuen Billis (ibid., 53–54) tarkasteleekin erikseen yhdistyksissä ilmenevien omistajuuksien kriteerejä, jolloin hän määrittelee pääasiallisiksi omistajiksi ”kaikkien tuntemat” henkilöt yhdistyksessä eli henkilöt, jotka ovat vaikuttamassa yhdistyksessä tapahtuviin muutoksiin ja siten jättävät jälkensä yhdistyksen historiaan. Soveltaen tätä lyhyempää määritelmää pääasiallisista omistajista, JST ry:n toiminnanjohtaja on luultavasti vähintään yksi näistä ”kaikkien tuntemista” henkilöistä.

Toiminnanjohtajan asema on vahva myös haastatteluaineiston perusteella, sillä enemmistö (6/9) haastateltavista oli sitä mieltä, että yhdistyksen toiminnanjohtaja päättää toiminnasta ja sen suunnittelusta (kysymysno 7, ks. liite). Eräs haastateltava viittaa vastauksessaan toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan lopulliseen päätösvaltaan. Haastateltava viittaa myös siihen, että hallituksessa jaetaan tehtäviä ja vastuita, mutta lopullinen päätöksenteko on johtohenkilöiden vastuulla.

*”No kyllä tietysti toiminnanjohtaja päättää sitten. Ja hallituksen puheenjohtaja kanssa varmaan aika pitkälti sitten kuitenkin näistä. ... Mutta tietysti ne päätökset tekee nämä, joille ne silleen kuuluukin, lopullinen päätös sitten tehä että.” (Haastateltava 6)*

Toinen haastateltava ottaa puolestaan esille hallituksen virallisen roolin päätöksentekijänä. Käytännön syistä haastateltava kuitenkin ymmärtää, että toiminnanjohtaja, puheenjohtaja ja johtoryhmä vastaavat käytännössä lopullisesta päätöksenteosta. Vastaus on mielenkiintoinen, sillä haastateltava olisi periaatteessa valmis antamaan hallitukselle aktiivisempaa roolia, mutta nyt hallituksen työskentely on jäänyt passiiviseen ja viralliseen rooliin lähinnä käytännön syistä kuten perehdyttämisen puutteesta.

*”No toiminnanjohtaja ja puheenjohtaja. Ja tota...tietysti johtoryhmä kokonaisuutena... Tietysti tähän pitäis sanoo, että hallitus, mutt’ meillä on aika uus hallitus, että se vaihtu suurelta osin keväällä ja sitte...on aika tällaisia kokemattomia hallituksen jäseniä. Että heillä ei oo vielä keretty perehdytystä pitää, ja sillain mä aattelisin, että nytkin on aika isoja asioita päätettävänä, että se on aika suhteetonta toisaalta odottaakaan heiltä sitä sellaista. Että se on haastava tilanne. Et’ silleen, aika paljon se menee sitten, jos suoraan*

*sanoo, siihen sitten, toiminnanjohtaja esittelee hallituksen kokouksissa ja sitten se perustellaan niin hyvin, että se hyväksytään. ...” (Haastateltava 2)*

Toiminnanjohtajan omistajuutta tulee mielestäni työtehtävien velvollisuuksien lisäksi tarkastella myös henkilön motivaation näkökulmasta, jolloin voidaan tarkastella toiminnanjohtajan aktiivista omistajuutta. Mielestäni voidaan jossain määrin olettaa, että minkä tahansa yhdistyksen toiminnanjohtajalla täytyy ammatillisen intressin lisäksi olla myös vahva sisäinen motivaatio, joka kannustaa työskentelemään yhdistyksen mission edistämiseksi. Pelkkä ammatillinen intressi tuskin olisi yhdistyksen hallituksen mielestä riittävä tekijä henkilön palkkaamiselle, vaan mukana tulee olla myös halu tehdä töitä itse mission eteen. Tästä syystä toiminnanjohtajan voi mielestäni ajatella toimivan aina jossain määrin aktiivisen omistajan roolissa. En haastatteluissa kysynyt kuitenkaan suoraan näkemyksiä toiminnanjohtajan motivaatiosta. JST ry:n toimintakertomuksista käy kuitenkin ilmi, että yhdistyksen toiminnanjohtajat ovat toimineet tehtävissään yhtäjaksoisesti varsin pitkiä jaksoja. Esimerkiksi nykyinen toiminnanjohtaja on toiminut tehtävässään vuodesta 2005 lähtien ja häntä edeltävä oli toiminnanjohtaja kuuden vuoden ajan. JST ry:n ainoa vakituinen työsuhde on ruokalan leipurilla. Toiminnanjohtajan pysyvyyden syynä ei siis todennäköisesti ole vakituinen ja vakaa työsuhde. Henkilökohtainen kiinnostus ja palo toimintaan ovatkin luultavasti toiminnanjohtajien motivaation taustalla. Toiminnanjohtajan asema palkkatyöntekijänä ja toisaalta aktiivisena, motivoituneena omistajana sekoittuvat toisiinsa ja siten niiden voidaan nähdä muodostavan eräänlaisen hybridin itsessään, kuten Billis ilmaisee (2010b, 62).

#### **4.2.4. Yhteenvetona: ”Onko kenelläkään punaista lankaa hallussa?”**

David Billisin (2010b, 50–51, 53–54) mukaan yhdistyksissä virallinen omistajuus on jäsenillä, jonka lisäksi organisaatiossa voidaan havaita olevan myös aktiivisia ja pääasiallisia omistajia. Toisinaan ne menevät päällekkäin, joka mielestäni käy ilmi myös tämän tapaustutkimuksen kohteesta. Mielestäni omistajuuksien havaitseminen ja analysointi oli välillä haastavaa, koska ne ovat käsitteellisesti niin lähellä toisiaan.

JST ry:ssä virallinen omistajuus on selkeästi sen jäsenillä, joista suurin osa vaikuttaa tutkimusaineiston perusteella olevan suhteellisen passiivisia hyödyntämään jäsenyyden oikeuksia muuten kuin jäsenetujen muodossa. Passiivisuudesta kertovat yhdistyksen

vuosikokousten vähäinen osallistujamäärä sekä se, ettei suurin osa jäsenistä osallistu aktiivisesti yhdistyksen toimintaan tai edes sen kehittämiseen palautteiden kautta.

Kari Loimu (2010, 162) toteaa selkeästi jäsenten virallisen omistajuuden yhdistystoimintaa käsittelevässä teoksessaan: ”Marssijärjestys yhdistyksissä on siis selvä. Jäsenet tai valtuutetut päättävät ja hallitus laittaa toimeen nämä päätökset.”. Hybridisaation näkökulmasta on mielestäni mielenkiintoista, ettei jäsenten tai vuosikokouksen rooli tullut juurikaan esiin haastatteluissa päätöksentekoa koskevien kysymysten yhteydessä. Toimintakertomuksissa ei myöskään otettu erityisemmin kantaa vuosikokousten vähäiseen osallistujamäärään. Tutkimusaineistossa jäsenten aktivointiin viitattiin enemmän varsinaisen käytännön toiminnan yhteydessä, johon jäseniä halutaan aktiivisemmin mukaan. Hybridisaatioteorian kannalta tämä on merkittävä asia, koska aineisto antaa mielestäni viitteitä siitä, ettei JST ry omistajuuden elementin osalta noudata kolmannen sektorin logiikkaa ainakaan kovin vahvasti, eikä jäsenistön roolin merkitystä välttämättä tiedosteta tai se on unohtunut. Todellisuudessa JST ry ei kuitenkaan eroa kovin monesta muusta kolmannen sektorin toimijasta, koska jäsenistön passivoituminen ja lyhytaikainen sitoutuminen vaikuttavat olevan nykypäivän trendejä. Perinteisten ja lähinnä lain takia yhdistysmuodossa toimivien organisaatioiden on haastava vastata näihin trendeihin.

Tutkimusaineiston perusteella myös JST ry:n hallitus toimii virallisen omistajan roolissa, mutta lisäksi siinä voidaan nähdä viitteitä aktiiviseen omistajuuteen. Hallituksen jäsenet tekevät työtään vapaaehtoisesti ja siten panostavat henkilökohtaisesti virallisia jäseniä enemmän yhdistyksen mission edistämiseen. Erityisesti hallituksen puheenjohtajien pitkät toimikaudet viittaavat henkilökohtaiseen sitoutumiseen. Loimu (2010, 179) toteaa yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan olevan usein tärkein toimihenkilö: ”Pitkälti hänen toiminnastaan riippuu yhdistyksen sekä sisäinen työskentelykyky että yhdistyksen ulkoinen kuva.”. Haastatteluissa hallituksen puheenjohtaja nostettiin kyllä muutaman kerran esiin, mutta hänen asemansa vaikutti mielestäni heikommalta toiminnanjohtajaan tai johtoryhmään verrattuna. Haastatteluaineistosta kävikin ilmi, ettei hallituksen jäseniltä odoteta tai vaadita vahvaa panostusta juuri heidän vapaaehtoisuutensa takia. Tämä ei sinänsä vielä riitä muuttamaan JST ry:n asemaa kolmannen sektorin organisaatiota. Sen sijaan hallituksen passiivisuus kertoo mielestäni enemmän siitä, ettei JST ry:ssä ole havaittu hallituksen jäsenissä mahdollisesti piilevää potentiaalia tai sitä ei osata hyödyntää. Kyse voi olla myös siitä, ettei hallitustyöskentelyyn suostuneita haluta rasittaa liikaa, mikä voisi johtaa

heidän hallituksen jäsenyydestä luopumiseen. Heidän tilalleen voi nimittäin olla haastavaa löytää uusia jäseniä, mikäli yhdistys ei ole panostanut hallituksen jäsenten rekrytointiinsa erityisemmin (Loimu 2010, 403–404).

Myös JST ry:n johtoryhmä on haastatteluaineiston perusteella aktiivinen toimija. Tätä ei mielestäni voida kuitenkaan yksiselitteisesti yhdistää suoraan aktiiviseen omistajuuteen, koska henkilöiden asema ja mandaatti toimia johtoryhmässä tulee osalle heidän työtehtäviensä kautta. Yhdistyksen johtoryhmä omaa kyllä aktiivista omistajuutta käytännössä, mutta se perustuu enemmänkin työtehtävien tuomiin velvollisuuksiin kuin taas Billisin mukaiseen mission edistämiseen.

JST ry:ssä toiminnanjohtajalla on selkeästi vastuu yhdistyksen operatiivisesta toiminnasta ja sen ohjauksesta. Haastatteluaineiston perusteella toiminnanjohtajalla nähdään olevan merkittävästi päätösvaltaa ja vastuuta. Mielestäni voidaan ajatella, että toiminnanjohtaja toimii pääomistajan roolissa juuri hänellä olevan vastuun takia. Hän on varmasti yksi Billisin luonnehtimista ”kaikkien tuntemista henkilöistä”, ainakin yhdistyksen henkilökunnan ja aktiivien keskuudessa. Toisaalta, kuten aiemmin kävi ilmi, toiminnanjohtajat omaavat yhdistyksissä myös aktiivista omistajuutta, sillä uskon heiltä löytyvän myös henkilökohtaista kiinnostusta yhdistyksen missiota kohtaan.

Omistajuuden elementin analyysin perusteella en näe syytä siirtää JST ry:n sijaintia sen alkuperäisestä asemasta kolmannella sektorilla. Yhdistyksen jäsenet ja hallitus voisivat toki omata aktiivisempaa roolia, mutta heidän passiivisuutensa ei vielä anna tarpeeksi syytä mieltää JST ry:tä joksikin muuksi kuin kolmannen sektorin organisaatioksi. Aktiivisen omistajuuden rooli on kenties siirtynyt liikaa palkkahenkilöstön kuten johtoryhmän ja toiminnanjohtajan varaan. Yksi tulkinta tästä voisi johtaa siihen, että yhdistyksen palkkahenkilöstö rinnastettaisiin yksityisen sektorin osakkeenomistajiin, jolloin henkilön työpaikka rinnastetaan osakkeen omistamiseen. Yhdistyksen työntekijöiden voi tällöin ajatella osallistuvan aktiivisesti toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen henkilökohtaisen intressin (työpaikan säilyminen) takia, jolloin yhdistyksen kannalta tarkoituksenmukainen toiminta (mission edistäminen ja toteuttaminen) voi jäädä vähemmälle huomiolle. Billis ei kuitenkaan määritä teoriassaan sitä, millaista painoarvoa erilaisilla omistajuuksilla on yhdistyksen luonteeseen. JST ry:n tapauksessa virallinen omistajuus on kuitenkin sen jäsenillä, jonka takia sen sijainti on pysynyt samana (kuvio 10).



KUVIO 10. JST ry:n sijainti omistajuuden elementin osalta

Omistajuuden elementin analyysi herättää kuitenkin sellaisia kysymyksiä, jotka omalla tavallaan kyseenalaistavat JST ry:n asemaa kolmannen sektorin organisaatiota. Onko jäsenten rooli merkityksellinen, entä millaista todellista valtaa on yhdistyksen hallituksella? Onko todellinen, pääasiallinen omistajuus keskittymässä muutaman johtohahmon ympärille? Yhdistyksen hallintoon ja päätöksentekoon liittyen kysyin haastateltavilta myös heidän haluistaan tai toiveistaan muuttaa jotain yhdistyksen toiminnassa (kysymysno 9, ks. liite). Moni haastatelluista kertoi tässä kohtaa toivovansa selkeyttä yhdistyksen hallintoon, johtoon ja päätöksentekoon. Tämä oli yllättävää, sillä olin kysymystä muotoillessani ajatellut asiaa enemmän yhdistyksen jäsenille suunnatun toiminnan näkökulmasta. Esitin kysymyksen kuitenkin yhdistyksen päätöksentekoa koskevassa osiossa, jonka seurauksena vastaukset käsitelivätkin pitkälti yhdistyksen sisäistä toimintaa ja toimivuutta ja yhteisen tavoitteen kirkastamista.

Seuraavat vastaukset viittaavatkin tavallaan JST ry:n pääomistajuuden puutteeseen, huolimatta toiminnanjohtajan tai hallituksen vahvasta asemasta. Ensimmäinen haastateltava kokee, ettei kenelläkään ole pitemmän linjan käsitystä yhdistyksen tavoitteista. Toinen haastateltava toivoo, että yhdistyksestä johto toimisi kokonaisvaltaisemmin ja jäsennellysti, joka hänen mielestään kirkastaisi yleensä yhdistyksen toiminnan tavoitetta. Vastauksen

perusteella yhdistyksen missio ei siis välttämättä tule selkeästi arkipäivän kiireessä, jonka vuoksi johtajuuden selkeyttäminen tarpeellista.

*”...tota selkeyttä tähän toimintaan. ...Kun tuntuu että kellään ei oo nyt sitten sitä semmosta johtovastuuta tai punaista lankaa hallussa.” (Haastateltava 3)*

*”...Ehkä sillä lailla niinku...jäsen-, enempi jäseneltyä toimintaa johdolta ja hallitukselta, hallitukselta, toiminnanjohtajalta...että asioiden haltuunotto ja niitten lankojen käsissä pitämistä. Silloin ehkä yleinen ilmapiirikin ois silleen niinku rauhallisempi. ...Ja just se tavoitteen kirkastaminen, että kaikki vois olla sen takana, ja että tiedettä’ mihin pyritään. Ja mitä varten tässä tehdään, ettei oo semmonen, niinku, häilyväisyyttä. ...Ja avoimuutta keskusteluun. (Haastateltava 2)*

Siirryn analyysissä seuraavaksi hallinnon elementin analyysiin, jonka yhteydessä käyn tarkemmin läpi jäsenten ja hallituksen roolia. Samoin kuin mission elementin analyysin perusteella, myös omistajuuden elementin analyysi viittaa mielestäni siihen, että JST ry:n olisi syytä pysähtyä tarkastelemaan – Heikkalan (2001) termejä hyväksikäyttäen – omaa toiminta-ajatustaan sekä etenkin toiminta- ja tahtotilaansa.

### **4.3. Hallinnon elementti**

Cornforthin ja Spearin (2010) artikkeli avaa hallinnon elementtiä Billisiä (2010b) tarkemmin. Cornforth ja Spear (2010, 72) tarkoittavat hallinnolla ”kokonaisvastuuta organisaation ohjauksesta, kontrolloinnista ja läpinäkyvyydestä”. Yleensä hallinnon tehtäviä hoitaa organisaatiossa sen johtoryhmä tai vastaava elin (ibid.). Yhdistyksen tapauksessa tuota tehtävää hoitaa sen jäsenten äänestämä hallitus, mutta myös jäsenet vuosikokouksissa (Billis 2010b, 53; Cornforth ja Spear 2010, 76, 79). Cornforthin ja Spearin (2010, 76) mukaan jäsenyhdistyksissä hallinto on järjestetty periaatteessa kahdella tasolla. Yhdistyksen vuosikokoukset ja jäsenet muodostavat yhden hallinnon tason. Yhdistyksen hallitus muodostaa toisen hallinnon tason. Myös JST ry:n tapauksessa voidaan erottaa nuo jäsenyhdistyksen kaksi eri hallinnon tasoa. Kuten kävi ilmi omistajuuden elementin yhteydessä, JST ry:n hallituksen puheenjohtaja ja jäsenet valitaan yhdistyksen jäsenten toimesta vuosikokouksessa vaalien kautta (JST ry:n säännöt 2005, 8 §, 9 §). Yhdistyksen hallitus puolestaan hoitaa yhdistyksen asioita (ibid., 4 §). Seuraavaksi analysoin ensiksi hallinnon elementtiä JST ry:n vuosikokouksien tasolla. Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan yhdistyksen hallinnon toista tasoa eli hallitusta.

### 4.3.1. ”Hirvittävän vaikee saada jäsenistön ääni kuuluviin”

JST ry:n vuosikokouksissa valvotaan yhdistyksen toimintaa. Vuosikokouksissa yhdistyksen jäsenet arvioivat vuosittain yhdistyksen toimintaa tarkastelemalla yhdistyksen asiakirjoja. Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen vuosikokouksessa esitetään ja vahvistetaan edellisvuoden tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastajien lausunto edellisestä vuodesta. Lisäksi kokouksessa vahvistetaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelma, talousarvio ja jäsenmaksujen suuruus. Kokouksessa myös käsitellään hallituksen puheenjohtajan, jäsenten ja tilintarkastajien valintaan liittyviä asioita. Mikäli vuosikokouksessa kannatettavat äänet ovat menneet tasan, niin vuosikokouksen puheenjohtajan mielipide ratkaisee tuloksen (pl. vaalit, jotka ratkaistaan arvalla). (JST ry:n säännöt 2005, 8 §, 9 §). JST ry:n sääntöjen mukaan vuosikokoukset muodostavat yhden virallisen hallinnon tason. Toisaalta vuosikokouksien vähäinen osallistujamäärä viittaa siihen, ettei hallintoa hoideta tuolla tasolla niin aktiivisesti kuin yhdistyksen jäsenmäärän perusteella voitaisiin olettaa.

Yhdistyksen toimintakertomuksissa kerrotaan vuosikokousten ajankohdat ja osallistujamäärät. Esitin nuo luvut yhdessä yhdistyksen jäsenmäärän kanssa aiemmin kuviossa 9, omistajuuden elementin yhteydessä (s. 72, tämä tutkimus). Eniten osallistujia oli vuoden 2010 vuosikokouksessa, jolloin kokoukseen osallistui yhteensä 50 henkilöä ja heistä 45 oli henkilöjäseniä ja 2 kannatusjäsenä (toimintakertomus 2010, 2). Sen sijaan vuoden 2005 vuosikokouksessa oli vähiten osallistujia: kokoukseen osallistui 14 henkilöä, joista 12 oli yhdistyksen jäseniä (kannatusjäsenyyttä ei tuolloin vielä ollut) (toimintakertomus 2005, 3). Toimintakertomuksista saatujen lukujen perusteella JST ry:n vuosikokouksiin osallistui keskimäärin 20 yhdistyksen jäsentä. Luku on erittäin alhainen, varsinkin kun se suhteutetaan yhdistyksen jäsenmäärään, jonka keskiarvo liikkuu 330 henkilön<sup>4</sup> tienoilla. Yleisen käytännön mukaan yhdistyksien hallitukset osallistuvat myös vuosikokouksiin. Näin on ilmeisesti ollut myös JST ry:n tapauksessa, joten vuosikokouksien osallistujista noin 7-9 henkilöä on todennäköisesti ollut yhdistyksen sen hetkisen hallituksen jäseniä. Tällöin yhdistyksen hallituksen ulkopuolisten, niin sanottujen rivijäsenten, osallistujamäärä laskee

---

<sup>4</sup> Jäsenmäärän keskiarvo on laskettu yhdistyksen toimintakertomuksissa ilmoitettujen jäsenmäärien perusteella. JST ry:n varsinainen virallinen jäsenmäärä selviäisi yhdistyksen ylläpitämästä jäsenrekisteristä, mutta pidän toimintakertomuksissa mainittuja lukuja tutkimuksen kannalta tarpeeksi suuntaa-antavina.



entisestäään. Myös haastatteluissa viitattiin vuosikokousten vähäiseen rooliin ja jäsenten alhaiseen osallistumisaktiivisuuteen.

JST ry:n jäsenistön passiivisuuteen viitattiin jo aiemmin omistajuuden elementin yhteydessä. Kysyin haastatteluissa, kuinka yhdistyksen toiminta vastaa jäsenten toiveita ja tarpeita (kysymysno 8, ks. liite). Täytyy kuitenkin huomauttaa, että varsinaisissa haastattelutilanteissa viittasin huolimattomasti jäsenten sijasta työttömiin yleensä, kahta haastattelua lukuun ottamatta. Virhe saattoi vaikuttaa osaan vastauksista, mutta esimerkiksi seuraava haastateltava viittaa vastauksessaan selkeästi yhdistyksen jäseniin, vaikka hänen kohdallaan puhuin jäsenten sijasta työttömistä. Vastauksesta käy ilmi se, ettei jäsenistö osallistu aktiivisesti vuosikokouksiin, jolloin heidän mahdolliset toiveensakin jäävät kuulumattomiin. Vastaus myös vahvistaa yhdistyksen hallituksen on osallistuneen kokouksiin.

*”Vaikka meillä on 1700-1800 jäsentä, niin musta se jäsenten ääni ei tule kuuluviin. Että tänä päivänä jäsenoiminta on semmosta meillä, että ne on liittynyt jäseneks sen takia, että ne saa tiettyjä etuisuuksia. Mut, meillä on vuosikokous, ni siellä on kaksikymmentä henkee ja ne on näitä meidän ydintoimijoita, hallitus ja esimiehet. Että hirvittään vaikee on saaha se jäsenistön ääni kuuluviin. ...” (Haastateltava 8)*

Hallinnon elementin näkökulmasta JST ry:n jäsenten harjoittama valvonta on vähäistä ja jäsenyyden merkitys ymmärretään kenties ainoastaan sen tuomien etujen kautta. Tämän takia herää kysymys siitä, millainen rooli yhdistyksen jäsenillä yleensä on – ovatko he toiminnan kohderyhmää, vapaaehtois- tai taloudellinen resurssi vai liittyvätkö he jäseneksi vain henkilökohtaisten etujen takia? Cornforth ja Spear (2010, 76) nostavat artikkelissaan esille sen, että jäsenyyden tuotteistaminen on yleistynyt. Tällöin jäsenyys saatetaan ymmärtää yhdistyksen hallinnossakin vain yhtenä rahoituskanavana, jolloin jäsenten tärkeä rooli yhdistyksen toiminnan tarkkailijana ja valvojana jää vähemmälle huomiolle (ibid.). Jäseniltä ei siis edes vaadita aktiivista osallistumista tai yhdistyksen toiminnan tarkkailua, jos heidät ymmärretään vain kohderyhmäksi tai taloudellisena hyötynä.

Cornforth ja Spear (ibid., 77) kuvaavat jäsenyhdistyksen hallintoon liittyvän sekä etuja että haittoja. Heidän mukaansa jäsenyyteen perustuvan hallinnon etuna on se, että yhdistyksen toiminta on läpinäkyvää laajalle jäsenistölle, jolloin laaja valvontakin on mahdollista. Mahdollisten haittapuolien yhteydessä he viittaavat tutkimukseen, jonka mukaan jäsenyhdistyksien hallinnon heikkoudet liittyvät jäsenrekisterin ajantasaisuuteen sekä

jäsensuhteiden laadulliseen tasoon (Charity Commission 2004, viitattu Cornforth ja Spear 2010, 77). Heikkouksiksi mainitaan jäsenrekisterin päivittämättömyydestä aiheutuvat ongelmat äänestystilanteessa ja yleensä heikosti hoidetut suhteet jäsenistöön. Myös jäsenistön homogeenisyys tai tietyn ryhmittymän dominoiva asema voivat aiheuttaa kiistoja yhdistyksen hallinnossa. (Cornforth ja Spear 2010, 77). JST ry:n tapauksessa vuosikokousten alhaiset osallistujaluvut voivat kieliä juurikin heikoista suhteista jäsenistön ja yhdistyksen välillä. Myös omistajuuden elementin analyysin yhteydessä kävi ilmi, että useampi haastateltavista pohti, kuinka jäseniä voitaisiin aktivoida enemmän mukaan yhdistyksen toimintaan. Esimerkiksi haastateltava 6 (s. 73, tämä tutkimus) viittasikin siihen, että jäsenet tulevat vuosikokouksiin ”kuulemaan asioita”.

Jäsenten passiivisuus erityisesti hallinnon näkökulmasta on mielestäni mielenkiintoinen, sillä se vaivaa yleisesti yhdistysmaailmaa ihmisten sitoutumisen tason vähetessä. Jäsenten passiivisuus tulee helposti esiin juuri vuosikokousten yhteydessä, etenkin jos uusien hallituksen jäsenten löytäminen yhdistyksen hallitukseen on hankalaa. JST ry:n arkipäivän toimintaan jäsenten passiivisuus tuskin vaikuttaa, jonka takia sen ratkaiseminen jää vähemmälle huomiolle. Loimun (2010, 401–404) mukaan yhdistykset usein selittävät ongelman johtuvan enemmänkin jäsenistön kiinnostuksen puutteesta ja ihmisten yleisestä passivoitumisesta. Myös edellisen sivun haastateltavan (Haastateltava 8) vastauksessa esitettiin, että jäsenet ovat liittyneet jäseniksi lähinnä etuisuuksien vuoksi, eivätkä niinkään osallistuakseen aktiivisesti varsinaiseen yhdistystoimintaan. Tätä väitettä tukevat myös useamman haastatellun viittaukset jäseniltä tulevaan vähäiseen palautteeseen tai toiveiden epärealistisuuteen. Viittasin jo osaan näistä vastauksista omistajuuden elementin yhteydessä ja esitän tässä lisää otteita haastatteluaineistosta. Erään haastateltavan vastauksessa esiintyy selkeää kritiikkiä hallinnon elementin näkökulmasta, kysyessäni häneltä, miten yhdistys kuuntelee jäseniään (kysymysno 8, ks. liite).

*”En minä tiedä kuunteleeko se mitenkään. No tota. Joo. Jäseniltä tulee ensinnäkin hirveen vähän palautetta. Ehkä tullut niinku aikasemmin. ...Tietysti semmosta palautettahan on tullut juuri, tai semmosta, niinku sitä ku ei tehä mitään retkiä ja eikä oo mitään tämmöstä. Ku ennen tehtiin sitä ja ennen tehtiin tätä.” (Haastateltava 3)*

Haastateltavan vastaus on mielestäni huolestuttava JST ry:n yhdistysluonteen takia. Aiemmin omistajuuden elementin yhteydessä totesin yhdistyksen jäsenten omaavan virallista omistajuutta, joten sen takia yhdistyksen hallituksen vastuulle kuuluisi mielestäni heidän kuunteleminen. Lisäksi yhdistyksen hallinto järjestetään jäsenistön valintojen kautta

vuosikokouksissa, joten mielestäni yhdistyksen hallitus omaa tietynlaista vastuuta ja oma-aloitteellisuutta siinä, että yhdistyksen toiminta on läpinäkyvää jäsenille. Tosin vuosikokouksissa hyväksytään aina edellisen vuoden toimintakertomus ja vahvistetaan seuraavan vuoden suunnitelmat, joten toiminnan läpinäkyvyyden voi ajatella hoituvan vuosikokouksissa. Tutkimusaineiston perusteella vuosikokoukset ovat kutistuneet lähes yhdistyksen hallituksen ja ydintoimijoiden kokouksiksi, joka kyseenalaistaa jäsenistön roolia organisaation toiminnan ohjaajana. Haastateltavan vastauksen perusteella on mielestäni aiheellista pohtia, onko JST ry:n toiminta ja hallinto keskittynyt liian kauas varsinaisesta jäsenistöstä, jolloin yhdistyksen luonne kolmannen sektorin organisaationa horjuu.

Seuraavan haastateltavan vastauksesta käy mielestäni selkeästi ilmi aiemmin Cornforthin ja Spearin esittämä näkemys siitä, että huonosti hoidetut jäsensuhteet ovat haasteellisia yhdistyksen hallinnon näkökulmasta. Mielestäni haastateltavan suora toteamus siitä, ettei hänellä ole käsitystä yhdistyksen jäsenistä, on huolestuttava myös aiemmin käsitellyn omistajuuden elementin näkökulmasta.

*”...siinä oikeastaan ois yks kehittämisen paikka, et’ semmonen just joku jäsenkysely, joka pystyttäis sitte...toteuttaa silleen, että vastausprosentti ois mahdollisimman hyvä. Ja että oikeesti niinku saatas sitä ääntä kuuluviin...koska mulle on itseas’ jääny aika vieraaks, että ketä ne on ne yhdistyksen jäsenet meillä: minkä ikäsiä suurin osa ja muuta. Kuitenkin tosi iso joukko. Ja että pystytäänkö me ja oisko mejän syytä enemmän niinku kuulla, tai kuullaanko me riittävästi.” (Haastateltava 2)*

Haasteena JST ry:n tapauksessa voidaankin nähdä se, etteivät jäsenet saavu vuosikokouksiin, eivätkä siten hoida omaa tehtävänsä yhdistyksen toiminnan valvojana. Jäsenten puuttuminen vuosikokouksista on kriittinen kysymys yhdistyksen hallinnon näkökulmasta: kuka valvoo yhdistyksen ja sen hallituksen toimintaa, jos eivät jäsenet itse osallistumalla vuosikokouksiin? Tämä huolenaihe käy hyvin ilmi seuraavan haastatellun vastauksesta kysyessäni, kuuntelee yhdistys jäseniään (kysymysno 8, ks. liite).

*”...Että tietysti ihan kaikkia toiveita ei voida toteuttaa, se ei ole mahdollista taloudellisten tai muitten resurssien puolesta. Mutta totta kai yhdistysdemokratiaan kuuluu se, että jäsenillä on oikeus sanoa mielipiteensä. Että mä oon huolestunut siitä, että vuos’kokoukset on kutistunut kauheen pieniks. Että selvästi täällä sitten kokouskäytännöt on nykyään ihmisille aika vieraita, tai niihin ei jotenkin uskota niinku sellaisina vaikutuskeinoina. Tai pelätäänkö sitten osallistumista, en tiää. Ku onhan siinä riski tietysti, että joutuu johonki luottamustoimeen. ... Mutta se aina kaventaa sitä päätöksenteon pohjaa minusta. Siinä on iso haaste, että miten saatas ihmiset tässä mielessä ottamaan omat asiansa niinku omikseen. Vaikkakin siinä väistämättä tulis*

*tietysti sellasia ristiriitaisia näkemyksiä ja painetta. Mutta minusta se on kuitenkin parempi vaihtoehto ku passiivisuus.” (Haastateltava 5)*

Haastateltava viittaa vastauksessaan jäsenten tärkeään valvojan rooliin, joka on hallinnon elementin kannalta oleellinen. Vastauksessa viitataan myös siihen, kuinka ihmisten välillä on ristiriitaisia näkemyksiä. Kolmannen sektorin organisaation tehtävänä on nähty juuri toimia ristiriitaisten näkemysten kohtauttajana ja yhteen sovittajana, eräänlaisena välittäjätahona. Tuon välittäjätahon rooli onkin uhattuna, mikäli kolmannen sektorin organisaatiot eivät löydä ratkaisua omien jäsentensä aktivoimiseksi ja hallinto jämääntä samojen henkilöiden ympärille.

#### **4.3.2. ”Johtoryhmä vetää, hallitus sitten hyväksyy”**

Cornforthin ja Spearin (2010, 76–78) mukaan jäsenyhdistyksen toinen hallinnon taso löytyy yhdistyksen hallituksesta, jonka kokoonpano valitaan demokraattisesti yhdistyksen jäsenten toimesta. Usein oletetaan, että yhdistyksen jäsenyys on edellytys, jotta voi tulla valituksi hallitukseen. Suomessakin yleisenä käytäntönä on, että hallituksen jäsenet ovat myös yhdistyksen jäseniä. Näin ei kuitenkaan edellytetä laissa, mutta siitä voidaan säätää yhdistyksen säännöissä. (Loimu 2010, 152). JST ry:ssä vuosikokouksessa yhdistyksen äänioikeutetut jäsenet valitsevat yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan ja 6-8 hallitusjäsentä. Sekä hallituksen puheenjohtajan että jäsenen toimikausi on kaksi vuotta; hallituksen jäsenistä puolet on vuosittain erovuorossa. Vuosikokouksessa valittu hallitus nimeää puolestaan keskuudestaan varapuheenjohtajan ja muut mahdolliset toimihenkilöt. JST ry:n hallituksen sihteerinä on toiminut yhdistyksen toiminnanjohtaja. (JST ry:n säännöt 2005, 4 §). JST ry:n säännöissä (8 §) säädetään myös ylimääräisen kokouksen järjestämisestä, joka selventää sitä, että yhdistyksessä on erotettavissa kaksi eri hallinnon tasoa. Yhdistyksen säännöissä todetaan seuraavaa ylimääräisen kokouksen pitämisestä:

*”Ylimääräinen kokous pidetään, kun yhdistyksen kokous niin päättää tai kun hallitus katsoo siihen olevan aihetta tai kun vähintään yksi kymmenesosa (1/10) yhdistyksen äänioikeutetuista jäsenistä sitä hallitukselta erityisesti ilmoitettu asiaa varten kirjallisesti vaatii.” (8 §)*

Ylimääräisen kokouksen pitämisestä säädetään samantyyllisesti useimmissa yhdistyksissä, joten muotoilua voidaan pitää tyypillisenä suomalaiselle yhdistykselle. Pykälästä käy ilmi, että yhdistyksen hallintoa on sekä jäsenten että hallituksen tasolla. Yhdistyksen jäsenet

voivat päättää ylimääräisen kokouksen pitämisestä niin vuosikokouksessa kuin erillisen kirjallisen vaatimuksen kautta. Myös yhdistyksen hallitus voi päättää ylimääräisen kokouksen pitämisestä tarpeen mukaan. Yhdistyksen hallituksella ja vuosikokouksella on siten nähdäkseni tasavertainen asema hallinnon elementin näkökulmasta.

Cornforthin ja Spearin mukaan (2010, 76) hallitus on vastuussa yhdistyksen arjen pyörittämisestä ja jäsenet valvovat hallituksen toimintaa vuosikokouksien kautta. Myös JST ry:n säännöissä (2005, 4 §) todetaan yksiselitteisesti, että hallitus hoitaa yhdistyksen asioita. Hallituksen toiminnan valvonnan taso ei kuitenkaan välttämättä ole kovin korkealla tasolla vuosikokouksien vähäisen ja yksipuolisen osallistujamäärän takia, kuten kävi ilmi aiemmin tässä luvussa sekä omistajuuden elementin yhteydessä. JST ry:n tapauksessa on mielestäni syytä pohtia, onko jäsenten vähäinen osallistuminen vuosikokouksiin aikaansaanut sen, että hallituksesta on jossain määrin tullut itsevalikoituva. Kari Loimu (2010, 403) toteaa, että hallitukset saatetaan valita rutiininomaisesti ja valinnoissa turvaudutaan nykyisiin hallituksen jäseniin. Hallitusten itsevalikoituvuus on tänä päivänä yleistä, koska uusia aktiiveja on haastava löytää ja sitouttaa pitemmäksi aikaa. Mielestäni hallituksen itsevalikoituvuus ei kuitenkaan ole varsinaisesti merkki hybridisaatiosta, sillä hallinnon elementin toimii edelleen kolmannen sektorin logiikan mukaisesti. Pikemminkin tämä on yleensä kolmatta sektoria koskeva valitettava ongelma, johon ei ole vielä löydetty ratkaisua.

JST ry:n hallituksen aktiivisuus hallinnon elementin asemasta on kuitenkin kyseenalainen. Kuten tämän luvun alussa viittasin, Cornforth ja Spear (2010, 72) liittävät hallinnon organisaation toiminnan valvontaan ja ohjaukseen. Kuitenkin jo omistajuuden elementin yhteydessä esitetyn haastatteluaineiston perusteella kävi ilmi, että JST ry:ssä enimmäkseen toimihenkilöistä muodostuva johtoryhmä hoitaa yhdistyksen asioita, jotka hallitus sitten hyväksyy. Mielestäni seuraavan haastateltavan vastaus kuvaa hyvin sitä dilemmaa, joka johtoryhmän ja hallituksen roolin välillä vallitsee.

*”...Et kyllä se aika lailla on tavallaan johtoryhmä, joka niitä vetää. Et hallitus sitten hyväksyy. Kyllä hallituksessakin on sitten ihmisiä, jotka on sitten eri mieltä asioista. Et kyllä. Mutta kyllä se demokraattisesti ja kummiski, et siellä on sen verran sitten erilaisia ihmisiä mukana. ...” (Haastateltava 7)*

Haastateltavan vastauksen mukaan hallituksen kokoonpano on kuitenkin sen verran monipuolinen ja siellä ilmaistaan erilaisia mielipiteitä. Vastauksesta saakin sellaisen kuvan, että hallitus ottaa kantaa tarvittaessa johtoryhmän valmisteleviin asioihin. Huolimatta

hallituksen ja johtoryhmän välisen roolinjaon hämäryydestä, JST ry toimii edelleen selkeästi kolmannen sektorin logiikan mukaisesti myös hallinnon osalta. Kuten edellisestä haastateltavan vastauksestakin käy ilmi, JST ry:ssä hallitus valitaan edelleen jäsendemokratian periaatteita noudattaen. Hallinnon valinta ei siis perustu yksityisen sektorin logiikan mukaisesti omistussuosiin tai julkisesti käytyjen vaalien tuloksiin kuten olisi julkisen sektorin tapauksessa.

#### 4.3.3. Yhteenvetona: ”Yhdistysdemokratia toimii passiivisesta jäsenistöstä huolimatta ”

Kuten jo edellä totesin, JST ry:n luonnetta kolmannen sektorin organisaationa ei voida asettaa täysin kyseenalaiseksi hallinnon elementin analyysin perusteella. JST ry:n hallinto järjestetään yhdistyksen jäsenten toimesta sisäisillä vaaleilla, joka vastaa Billisin (2010, 53) käsitystä kolmannen sektorin organisaation hallinnosta. Tästä johtuen sijoitan JST ry:n edelleen selkeästi kolmannelle sektorille (kuvio 11).



KUVIO 11. JST ry:n sijainti hallinnon elementin osalta

Hallinto jakautuu toki yhdistyksen jäsenten ja hallituksen välillä, mutta erityisesti jäsenten passiivisuus herättää kysymyksiä hallinnon läpinäkyvyydestä ja valvonnasta.

Tutkimusaineistosta ei käy ilmi, mitä jäsenistön aktivoimiseksi on tehty – haastatteluissa muutama henkilö viittasi kyselyiden teettämiseen jäsenistön tarpeiden ja toiveiden selvittämiseksi. On myös hyvin mahdollista, etteivät jäsenet edes täysin tiedosta omaa rooliaan päätöksentekijänä ja että heillä on (ääni)oikeus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. Aktiivinen tiedottaminen jäsenille ja heidän osallistaminen yhdistyksen toimintoihin voisi vaikuttaa positiivisesti myös vuosikokouksien osallistujamäärään ja siten hallinnon läpinäkyvyyteen. Toisaalta en ole varma, kaipaako yhdistys kovinkaan vahvaa panostusta jäsenistöltään toiminnan keskittyessä nykyään vahvasti työllistämiseen.

Tämän takia onkin mielestäni aiheellista kysyä, minkä takia yhdistyksellä on niin paljon jäseniä, eli esitän samaa kritiikkiä kuin omistajuuden elementin analyysin yhteenvedossa. Ovatko JST ry:n jäsenet liittyneet yhdistykseen ensisijaisesti vain etuisuuksien takia, kuten eräs haastateltu edellä esitti? Vai ovatko jäsenet liittyneet yhteisön takia ja osoittaakseen tukensa yhdistyksen missiolle? Cornforth ja Spear (2010, 76) mainitsevat artikkelissaan trendin jäsenten haalimisesta, koska jäsenet ovat jäsenmaksujen muodossa myös taloudellinen resurssi yhdistykselle. Arvioni mukaan JST ry:lle kertyy jäsenmaksuja vuosittain noin 6 000 – 7 000 euroa, joten jäsenillä on myös kohtuullisesta taloudellista arvoa yhdistykselle. Palaan yhdistyksen taloudellisiin resursseihin myöhemmin muiden resurssien elementin yhteydessä, mutta jäsenmaksujen takia myös jäsenet voisivat olla kiinnostuneita siitä, mitä tällä rahalla tehdään. Toisaalta summa on henkilöä kohti sen verran pieni (5 euroa per hlö), joten voi olla, että yhdistyksen tarjoamat etuudet riittävät tyydyttämään jäsenten toiveet toiminnasta.

#### **4.4. Henkilöresurssien elementti**

Yhdistyksen henkilöresurssit muodostuvat Billisin (2010b, 53) mukaan ensisijaisesti sen jäsenistä ja vapaaehtoisista. Myös yhdistyksen perustamiseen tarvitaan jäseniä, sillä yhdistyksen perustamiskirjaan tarvitaan ensimmäiseksi kolmen jäsenen allekirjoitukset (YhdL 503/1989, 7 §). Jäsenten lisäksi yhdistyksen toimintaan osallistuvat vapaaehtoiset kuuluvat henkilöresursseihin (Billis 2010b, 53). Vapaaehtoisilla voi olla merkittäväkin toimeenpaneva rooli toiminnassa, esimerkiksi toimimalla kerho-ohjaajina. Jäsenet ja vapaaehtoiset ovat Billisin (ibid.) teorian mukaan ensisijaisia henkilöresursseja, joiden lisäksi yhdistyksellä voi mahdollisesti olla myös palkattua työvoimaa. Yhdistyksen

henkilöresurssit voivat muodostua siis jäsenistä, vapaaehtoisista ja palkkahenkilöstöstä. Nuo eri roolit voivat kuitenkin sekoittua samassa henkilössä. Esimerkiksi yhdistyksen työntekijä voi samanaikaisesti olla myös yhdistyksen jäsen, jolloin häneen voi sekoittua myös erilaisia omistajuuksia kuten kävi ilmi jo aiemmin omistajuuden elementin yhteydessä. En ole tutkimuksessani, omistajuuden elementtiä lukuun ottamatta, ottanut huomioon tätä roolien sekoittumista ja tässäkin kappaleessa käsittelem henkilöitä puhtaasti resursseina. Henkilö on resurssi, oli hänen luonteensa yhdistykseen sitten joko puhtaasti työntekijä, jäsen, vapaaehtoinen tai aktiivinen omistaja, tai kaikkien edellä mainittujen sekoitusta.

Analyysini JST ry:n henkilöresurssien elementeistä perustuu osittain niihin numeerisiin tietoihin, jotka keräsin yhdistyksen toimintakertomuksista. Haastatteluissa en kysynyt erikseen yhdistyksen henkilöresursseista vaan resursseista yleensä, jolloin viittasin laajemmin yhdistyksen käytössä oleviin resursseihin kuten vapaaehtoiisiin ja rahoitukseen. Aloitan henkilöresurssien analyysin tarkastelemalla ensiksi JST ry:n jäsenten ja vapaaehtoisten määrää ja merkitystä yhdistyksessä, josta siirryn palkatun henkilökunnan pariin.

#### **4.4.1. ”Vapaaehtoisten panos ei ole ratkaisevaa”**

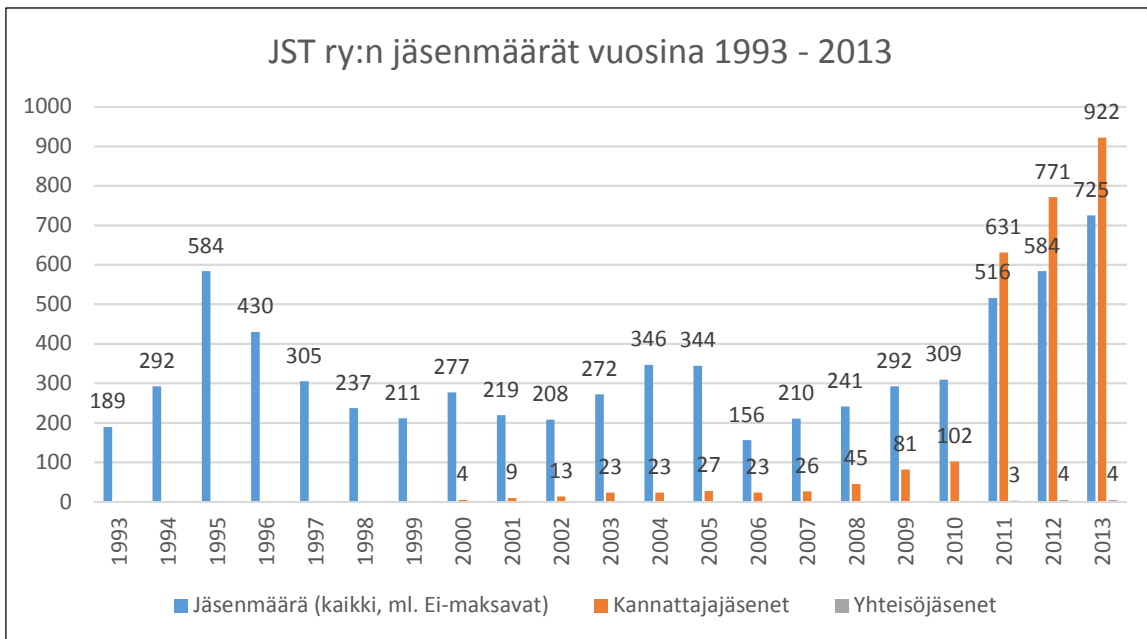
JST ry:n sääntöjen (2005, 3 §) mukaan yhdistyksen ”varsinaiseksi jäseneksi voi liittyä työttömänä<sup>5</sup> oleva suomalainen tai maahanmuuttaja”. Henkilöjäsen hyötyy jäsenyydestään erilaisten etuuksien kuten yhdistyksen ruokalan ateriahintaedun, sähköisen jäsenlehden ja muiden yhdistyksen palveluhintaetujen muodossa (JST ry, Jäsenyys). Muut yksityishenkilöt, rekisteröityneet yhdistykset ja muut oikeustoimikelpoiset yhteisöt voivat liittyä kannatusjäseniksi (JST ry:n säännöt 2005, 3§). Vuoden 2011 toimintakertomuksessa (1) mainitaan ensimmäistä kertaa yhteisöjäsenyys, joka on tarkoitettu rekisteröidyille yhdistyksille ja yhteisöille. Keräsin kuvioon 12 JST ry:n vuosittaiset jäsenmäärät toimintakertomuksissa kerrottujen lukujen mukaan. Kuviosta nähdään, että yhdistyksen varsinaisten jäsenten määrä on ollut suhteellisen korkea heti toiminnan käynnistymisestä

---

<sup>5</sup> Työtön määritellään yhdistyksen säännöissä seuraavasti: ”Työttömäksi katsotaan työtön työnhakija, lomautettu työttömyyskorvausta saava, työttömänä koulutuksessa oleva, työllisyysmäärärahoihin työllistetty sekä työttömyyseläkkeellä oleva.” (JST ry:n säännöt 2005, 3 §).



lähtien, jota osaltaan selittää laman aiheuttama suurtyöttömyys. Yhdistyksen kannattajajäsenten määrä on puolestaan ollut huimassa nousussa 2010-luvulla.



KUVIO 12. JST ry:n jäsenmäärät vuosina 1993 – 2013

Kuviosta nähdään, että JST ry:n jäsenmäärä on vaihdellut vuosien mittaan. Vaihtelua voi osaltaan selittää myös toimintakertomuksien vaihteleva raportointitapa. Esimerkiksi JST ry:n ensimmäisen, vuoden 1993 toimintakertomuksen (2) mukaan yhdistyksellä oli tuolloin 189 jäsentä, joista 47 olivat maksaneet jäsenmaksunsa. Vuoden 1994 toimintakertomuksessa (1) raportoitiin jäsenmäärä ilman erottelua maksaviin ja ei-maksaviin jäseniin. Vuoden 1995 toimintakertomuksessa (2) raportoitiin puolestaan kokonaisjäsenmääräksi 584 henkilöä, joista maksavia jäseniä oli ”n. 400”. Seuraavana vuonna kerrottiin (toimintakertomus 1996, 2) ainoastaan maksavien jäsenten määrä, jonka luvuksi ilmoitettiin ”n. 430”. Vuosien 1996–2004 toimintakertomuksissa raportoitiin ainoastaan maksavien jäsenten määrä. Vuonna 2005 (toimintakertomus 2005, 8) ei enää eritellä maksavia jäseniä erikseen vaan puhutaan yleensä jäsenistä. Raportointitapojen vaihtelevuudesta johtuen kuvio tuleekin ymmärtää ainoastaan suunta-antavana. Lisäksi yhdistyksen jäsenrekisteri jouduttiin tekemään uudestaan vuonna 1998 tapahtuneen Rantakievarin ryöstön yhteydessä (toimintakertomus 1998, 4), jolla on myös saattanut olla vaikutusta tuon ajan lukuihin.

Raportointitapojen vaihtelevuuden lisäksi myös jäsenkampanjat ja muut vastaavat tilaisuudet voivat selittää suurempia muutoksia lukujen välillä. Toimintakertomuksien

mukaan jäsenhankintaa on tehty muun muassa yhdistyksen hallituksen toimesta (vuosikertomus 1994, 1) sekä jäsenhankintakilpailujen ja kampanjoiden avulla (mm. vuosikertomus 1995, 1; toimintakertomus 2001, 5; toimintakertomus 2004, 1). Vuonna 2011 yhdistyksen jäsenmäärissä tapahtui selkeä muutos kuten edellisestä kuviosta huomaa – JST ry:n henkilöjäsenien määrä moninkertaistui ja kannattajajäsenien määrä jopa viisinkertaistui. Vuoden 2011 toimintakertomuksessa (1) ei suoranaista selitystä löydy, siinä mainitaan ainoastaan saman vuoden maaliskuussa pidetty jäsenkampanjapäivä, jolla on tietysti voinut olla vaikutusta. Yhtenä todennäköisenä syynä jäsenmäärien nousuun on luultavasti vuoden 2010 lopussa tapahtunut toimitilojen muutto kansalaistoiminnakeskus Mataraan, joka on kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan keskittymä Jyväskylässä. Muutto Mataraan sekä jäsenkampanjapäivä voivat selittää suurta muutosta jäsenmäärissä, sillä JST on muuttonsa ansiosta tavoittanut enemmän kohderyhmää ja saanut todennäköisesti kansalaistoiminnakeskuksen muiden yhdistyksien aktiiveista ja henkilöstöstä uusia kannattajajäseniä, vaikkei niinkään yhteisöjäseniä. Jäsenkampanjapäivä toistui myös seuraavana vuonna (toimintakertomus 2012, 1), mutta edellisvuoden kaltaista nousua ei tapahtunut jäsenmäärässä. Suuri jäsenmäärä tukee JST ry:n luonnetta kolmannen sektorin organisaationa. Toisaalta JST ry:n osalta jäsenet voidaan mielestäni ymmärtää sekä resurssiksi että myös toiminnan kohderyhmäksi, sillä yhdistyksen toiminnan kohderyhmänä ovat työttömät henkilöt ja varsinainen henkilöjäsenyys on rajattu työttömiin. Haastatteluaineistosta löytyykin viitteitä enemmän siihen suuntaan, että suurin osa JST ry:n jäsenistä on enemmän kohderyhmää, eivätkä niinkään yhdistyksen hyödynnettävissä olevaa resurssia. Vaikuttaakin siltä, että jäsenet ymmärretään siis pikemminkin asiakkaina kuin hyödynnettävänä resurssina.

En kysynyt haastatteluissa erikseen yhdistyksen jäsenistä tai henkilöresursseista vaan viittasin yleensä vapaaehtoiisiin resurssina taloudellisten ja muiden resurssien rinnalla (kysymysnrot 11, 12, 13, ks. liite). Haastateltavat viittasivat kuitenkin jäsenistöön usein kysyessäni siitä, kuinka JST ry:n toiminta vastaa jäsenien tai työttömien toiveita ja tarpeita (kysymysnro 8, ks. liite). Esimerkiksi seuraavan vastauksen perusteella näkisin, ettei JST ry:n jäsenillä ole sellaista resurssillista painoarvoa, jota Billis teoriassaan yhdistyksille antaa.

*”...Että tänä päivänä jäsenoiminta on semmosta meillä, että ne on liittynyt jäseneks sen takia, että ne saa tiettyjä etuisuuksia.... Et toivoisin, että jäsenistöltä tulis aloitteita ja toiveita, mutta ei niitä vaan tuu. Ja että vaikka on joku jäsenlehti ja laitetaan joku jäsenkysely, että mitä toivoisit, niin ei vaan tuu toiveita. Että ehkä ihmiset ei tänä päivänä*

*niinku, järjestö ei vaan vedä. Ihmiset ei innostu, ne ei halua niinku sitoutua ja ne ei halua, ite päättää tai. ...” (Haastateltava 8)*

Haastateltavista muutama epäili, ettei JST ry:n toiminta ole enää vetovoimaista ja sen takia jäseniä on haastava tavoittaa. Palaan tähän uudestaan hieman myöhemmin tässä kappaleessa käsitellessäni vapaaehtoisten roolia. Seuraava sitaatti on pätkä saman, edellisen haastateltavan vastauksesta kysymykseen siitä, kohtaavatko yhdistyksen hallitus, henkilöstö tai jäsenet toisiaan (kysymysnro 10, ks. liite). Vaikka vastaus ei sinällään liity resursseihin, niin siitä käy hyvin ilmi JST ry:n haaste kohderyhmänsä aktivoimiseen liittyen.

*”...Ja kun, nykyään ku ei enää oo semmosia jäsentapahtumia. Että ennenhän oli kaikkee toritapahtumia, katutapahtumia, mutta ku nekään ei enää vedä. ...Että mä en oikein niinku tiiä että minkälaista toimintaa pitäisi olla, että se vetäs jäsenet sinne toimintaan. Vai onko se vaan niin tätä päivää. Että ihmiset varjelee sitä omaa yksityisyyttään ja omaa aikaansa, että ei edes halua lähtä osallistumaan mihinkään. ... Että jotain pitää, tai pitäisi keksiä millä saatas niitä jäseniä osallistumaan ja osalliseksi tähän toimintaan. Et ne, jotka osallistuu, ne on aktiivisia, mutta ne on samat henkilöt.” (Haastateltava 8)*

Eräs toinenkin haastateltu toi esiin sen, että aktiiviset henkilöt ovat usein myös toistuvasti vetovastuussa ryhmien vetämisessä tai hallitustyöskentelyssä. Edellisen ja myös seuraavan vastauksen perusteella yhdistyksen henkilöresurssien pohja on yllättävän kapea yhdistyksen jäsenten lukumäärään nähden. Seuraava haastateltava tarkensi pyynnöstäni aiempaa vastaustaan, joka oli liittynyt juuri vapaaehtoisiin resurssina. Vastauksessa oli käynyt ilmi se, että usein yhdistyksen toiminnassa pyörivät samat ihmiset, joten pyysin häntä tarkentamaan, mikäli hän tarkoitti vain vetäjiä vai myös kävijöitä.

*”Kävijöitä. Että onhan vetäjissä tapahtunut välillä muutosta, mutta paljon on myös yksittäisten harteilla. Että silleen, no esim. silleen just että hallituksess’ on pitkään vaikka tietty henkilö ja hän vetää myös ryhmää, että semmosia sitte kasautuu aina helposti harvoille, jotka niinku on sitte ollu innostuneempia ja tarjolla ja sitten heille buukataan sitten, että ”sähän oot siinä osaava” ja semmonen. Se on tietysti kaikessa yhdistystoiminnassa, vapaaehtoisissa vähän se riski että sitte...että on vähän se haaste saada ihmisiä liikkeelle ja osallistumaan.” (Haastateltava 2)*

Toinen haastateltava puolestaan ymmärsi minun tarkoittavan vapaaehtoisilla yhdistyksen kohderyhmää eli niitä henkilöitä, joihin yhdistyksen toiminta kohdistuu. Siteerasin samaa vastausta jo omistajuuden elementin yhteydessä, koska vastauksesta käy ilmi JST ry:n haaste jäsenten aktivoimisen saralla.

*”No, vapaaehtosiahan meillä ei kauheesti tässä oo. Tietysti hallituksen jäsenet. Sitten on niihin ryhmänvetäjiksi pari vapaaehtoista saatu. ... Ja semmonen ajatus niinku ollu tavallaan sit’ alusta asti ku tuli, niin mä aattelin että niinku pitäis saaha jäseniä muutenki tähän ku pelkästään tähän työllistämistoimintaan työllistettyä. Ja silleen tietysti...mut’*

*mitenkä mä sanosin. Tietysti nää vapaaehtoiset, jotka tässä ny on mukana, he on tietysti muutenki aktiivisia ihmisiä. Et' he ei välttämättä oo sitä, silleen sitä syrjäytymisvaarassa olevaa ainesta. Mutta eihän tässä semmoset niinku lähäkään. Että sitä aluksi kovasti mielti että miten saatas niinku tavotettua sellaset ihmiset, jotka pitäs tosiaan saada sieltä kotoo toimintaan mukaan jollaki tavalla. ...” (Haastateltava 3)*

Edellisten vastausten perusteella useat haastateltavista näkivät selkeästi ongelmallisena sen, etteivät jäsenet osallistu toimintaan tai sitten toimintoihin osallistuvat samat aktiivit.

Vapaaehtoisten roolia ei kuvattu yksityiskohtaisesti JST ry:n toimintakertomuksissa. Vapaaehtoiset mainittiin toimintakertomuksissa usein yleistetysti henkilöstön yhteydessä. Esimerkiksi vuoden 2002 toimintakertomuksessa (3) todetaan henkilöstöluettelon lopussa: ”Apunamme on toiminut myös joukko aktiivisia vapaaehtoistyöntekijöitä”. Muutamassa toimintakertomuksessa oli selkeästi mainittu vapaaehtoisten nimet ja tehtävät. Esimerkiksi vuosien 2007 (4) ja 2008 (3) toimintakertomuksissa kerrotaan sosiaalityöntekijän tarjonnan tukeaan työttömille vapaaehtoisena. Useimmiten vapaaehtoiisiin viitattiin kuitenkin ”lukuisana joukkona” ja toisinaan myös yhdistyksen puheenjohtaja ja hallitus mainittiin vapaaehtoisia koskevassa osiossa. JST ry:n ensimmäisinä toimintavuosina vapaaehtoisten panokset olivat kuitenkin todella merkittäviä – ilman heitä toiminta olisi ollut huomattavasti suppeampaa. Esimerkiksi ensimmäisten vuosien toiminta kuten soppatykki- ja harrastetoiminta sekä tapahtumat tarjosivat työttömille kohtaamisväylän ja toimitilat fyysisen kohtaamispaikan. Kievarista Kievariin -muistelmateoksen (2012, 17–25) haastateltavien vastauksista käy selkeästi ilmi, että moni yhdistyksen toiminnoista toteutettiin kuitenkin alkuaikoina talkootöillä eli vapaaehtoisten voimalla.

Haastatteluaineiston perusteella vapaaehtoisten määrä on tänä päivänä monien haastateltavien mielestä vähäinen ja jäsenten osallistuminen toimintaan heikkoa. Eräs haastateltava näki, että toimintaa tulisi laajentaa ja suunnata myös eri kohderyhmille. Hänen mielestään haasteena on kuitenkin juuri vapaaehtoisten vetäjien saaminen ja toisaalta myös yhdistyksen imago joidenkin jäsenten silmissä.

*”...siellä on keski-ikäisiä ja sitä vanhempia aika paljon, suurin osa kävijöistä ehkä, ja sitten että tätä panostusta nuoriin, joita on paljon työttöminä ja niinku varmasti ois hyödyks' heillekin, että ois joku sellanen tietty, tietty porukka, mikä niinku saatas täällä pyörimään, niin sitä vois olla ihan kohdennettua. Mutta sit' taas että mistä vetäjiä ja mikä on yhdistyksen maine vaikka nuorten silmissä, että onko tää ees potentiaalinen paikka ja semmonen. Että näin, semmosia. Aina vois olla paremmin, mutta vois tietysti olla huonomminkin. Että saa olla tyytyväinen että näillä kuitenkin.” (Haastateltava 2)*

Haastatteluaineistosta kävi myös ilmi joidenkin haastateltavien näkemys siitä, ettei yhdistyksen toimintaa voida rakentaa vapaaehtoisten panokselle, koska yhdistyksen palkatut työntekijät hoitavat merkittävät asiat. Esimerkiksi seuraava haastateltava näki, ettei vapaaehtoisten toiminta ole merkitykseltään verrattavissa työntekijöiden tekemään työhön.

*”No jossain määrin joo, mutta ei sillä tavalla, että niitten vapaaehtoisten panos olis toiminnan kannalta ratkaisevaa. Et’ palkattu henkilöstö hoitaa niinku työt. Et’ vapaaehtoisten rooli on sit’ enemmänkin ehkä just vetää jotain ryhmätoimintaa, osallistua näihin koulutuksiin, mitä niinku hankkeiden puolesta järjestetään, olla mukana. Että ne ei oo sillä lailla niinku, miten mä nyt sanosin, töitä, sanan varsinaisessa mielessä, mitä vapaaehtoset tekee.” (Haastateltava 5)*

Myös toinen haastateltava viittasi vapaaehtoistyöhön enemmänkin ’mielekkäänä tekemisenä’, jolloin siihen ei voida olettaa liittyvän kovinkaan painavia velvoitteita.

*”...Se vapaaehtoistyöresurssit. Tietysti se ei oo täällä ny näytellyt kovin suurta roolia se vapaaehtoistyö. Muuta ku sen hallituksen kannalta. Ja sitten, itse asiassa, tietysti ku on palkattuja työntekijöitä, niin sitä tietysti mielellään ajatellaankin niin, että he tekee sen työn, niin kuin sen tietysti pitää ollakin. Että ei niinku vapaaehtoishallitukselta hirveesti voi vaatia, semmosta osallistumista. Että se pitää perustuu siihen, miten ite vapaaehtoiset kokee sen mielekkääksi ja järkeväks. Että ei semmosta, että nyt on pakko kun olet tähän ryhtynyt, niin sinun on pakko osallistua näin. Että yrittää pitää se sellaisena mielekkäänä ja vapaaehtois pohjalla tosiaankin. ...” (Haastateltava 3)*

Molemmat vastaukset ovat kolmannen sektorin näkökulmasta erittäin ristiriitaisia. Ne viittaavat vahvasti siihen, että JST ry toiminta lepää enemmän palkattujen työntekijöiden harteilla, joka olisi ominaista yksityisellä sektorilla toimivalle yritykselle. Palaan tähän hieman myöhemmin tässä luvussa henkilöstön yhteydessä.

Kuten edellä kävi ilmi, myös JST ry:n hallitus toimii vapaaehtois pohjalta. Tämä kävi ilmi sekä osassa toimintakertomuksia että haastatteluissa, joissa usea viittasi hallitukseen kysyessäni JST ry:n vapaaehtoisresursseista.

*”...Ei oikeestaan siinä tullu, tai aikaisemminkaan ei kauheesti vapaaehtoistoimijoita ollut tässä, muuta ku hallitus. ...” (Haastateltava 3)*

Sen sijaan muihin vapaaehtoiisiin kuin yhdistyksen hallituksen jäseniin viitattiin vastauksissa vähän. Tämä voi johtua siitä, ettei haastateltavilla ollut tietoa yhdistyksessä toimivista vapaaehtoisista tai he eivät olleet pohtineet asiaa aiemmin. Toisaalta viranomaiset valvovat työttömien tekemää vapaaehtoistyötä, joka voi osaltaan selittää JST ry:n vapaaehtoisten vähäistä määrää. Vapaaehtoistyö ei nimittäin saa olla esteenä varsinaisen työn vastaanottamiselle. Seuraava haastateltava viittaa tähän sääntöön vastauksessaan.

*”No sillä on, meillä on kyllä siihenkin ihmisiä, varmaan tulis enemmänkin ku osattas oikein. Ja sitten, sitä paljon on ihmisiä, jotka on toiminnassa mukana myös vapaaehtoisena. Et kyllä meillä niitäkin on ja niitä saattas tarvita enemmänkin. Mutta niissäkin on semmoset tietyt lait pätee taas työkkärin kanssa, niissäkin pitää olla kauheen tarkkana, että mitä tekee ja mitä ei. ...” (Haastateltava 7)*

Eräs haastateltava tiivistä vastauksessaan kuitenkin sen, minkä takia vapaaehtoistyölle annetaan merkitystä kolmannella sektorilla – vapaaehtoisten tarjoama vertaistuki on erittäin arvokasta, eikä sitä voida korvata millään tavoin.

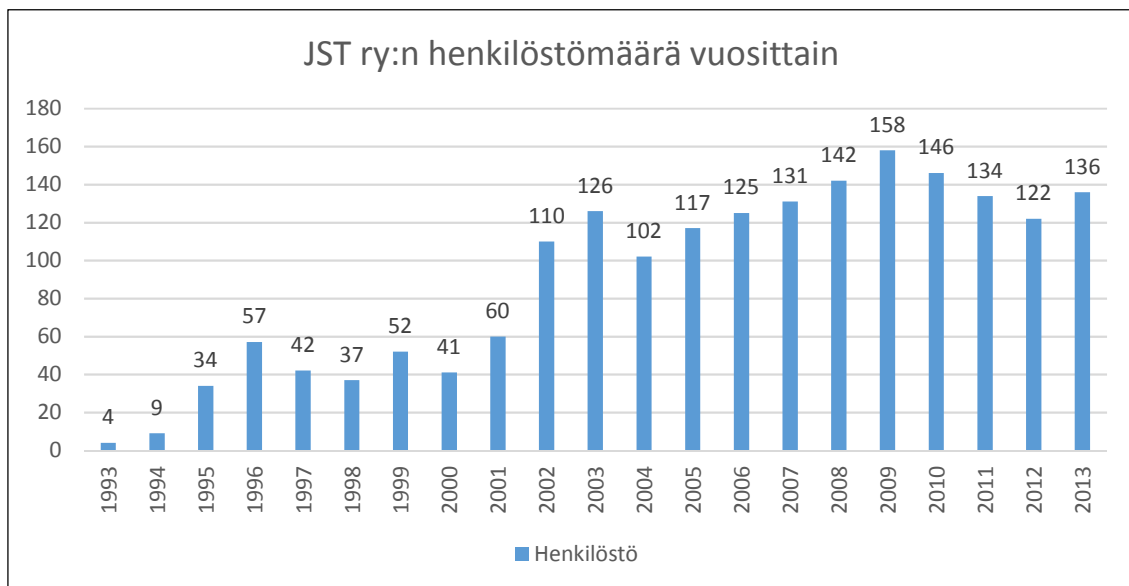
*”...Ja se vapaaehtoinen saa ruokalipun aina siitä ku se on. Ja se on sitten hänelle hirveen tärkeätä, että, että on tämmösiä menoja, ettei jää sinne kotia. Ja sitten kun muut ryhmäläiset, ketkä on työttömiä, työttömiä tai voi olla palkkatuki-ihmisiäkin, ni kokee sitten silleen enemmän kuin siinä ois ihan. Ku työtön ihminenki on ihan toisena vetäjänä, se on, kokevat sitten enemmän sitä vertaistukea siinä.” (Haastateltava 9)*

Vapaaehtoistyö voisi siis olla yksi keino saada jäseniä mukaan toimintaan – heitä voisi rekrytoida vapaaehtoistyöhön ja siten hyödyntää oikeana resurssina. Tällainen vapaaehtoistyö voi olla työttömälle yhtä, ellei enemmänkin, voimaannuttavaa kuin työllistämisen kautta tapahtuva varsinainen työnteko. Seuraavaksi tarkastelenkin työllistettyjen roolia siirtyessään palkatun henkilökunnan analysointiin henkilöresurssien näkökulmasta.

#### **4.4.2. ”Ammatillista työllistämistoimintaa”**

Palkattujen työntekijöiden määrä JST ry:ssä on huomattavan suuri. JST ry:n henkilöstömäärän kehittyminen näkyy kuviossa 13 (ks. seuraava sivu), johon olen kerännyt henkilökuntaa koskevat määrät toimintakertomuksista. Määrät ovat kuitenkin ainoastaan suunta-antavia, sillä työntekijöiden määrästä raportoitiin toimintakertomuksissa vaihtelevasti. Esimerkiksi henkilöstö oli joissakin toimintakertomuksissa lueteltu tarkasti työntekijöiden tehtävien mukaan jaoteltuna, kun taas toisissa henkilöstön määrä ilmoitettiin kokonaisuudessaan. Jälkimmäisissä tapauksissa henkilöstö oli kuitenkin jaoteltu heidän työsuhteensa mukaan, jolloin jako oli tehty palkkatyön, työharjoittelun ja -valmennuksen yms. ja kuntouttavan työtoiminnan välillä. Osa työharjoittelijoista ja kuntoutettavista on luultavasti työllistynyt yhdistykseen harjoittelu- ja kuntoutusjakonsa jälkeen saman vuoden aikana, jolloin heidät on voitu laskea mukaan myös palkkatyöläisten määrään. Tällöin on erittäin mahdollista, että osa henkilöistä on laskettu useampaan kertaan. Lisäksi yhdistelmätuella työllistettyjen määrä ilmaistiin usein epätarkasti. Esimerkiksi vuoden 2004

toimintakertomuksessa (4) yhdistelmätuella työllistettyjen määräksi ilmoitettiin ”n. 60 henkilöä”. Olen luottanut toimintakertomuksissa kerrottuihin henkilöstön kokonaismäärään, mikäli sellainen on ilmoitettu. Jätin vapaaehtoiset pois laskuista, mikäli heidät oli lueteltu yhdessä henkilöstön kanssa ja heidät oli selkeästi listattu ’vapaaehtoisiksi’. Kuvioon keräämäni henkilömäärät eroavat siitä, mitä JST ry:n organisaatiokaaviossa on ilmoitettu (kuvio 8, s. 71 tämä tutkimus). Olen ymmärtänyt, että organisaatiossa ilmaistut henkilömäärät viittaavat siihen, kuinka monta henkilöä on yhtäaikaisesti yhdistyksessä töissä. Sen sijaan toimintakertomuksissa kerrotut määrät tarkoittavat henkilöstön määrää koko vuoden aikana. Palkkatukityö tai työkokeilu on usein kestoaltaan 3–6 kuukautta, jonka takia henkilöstön vaihtuvuus – ja siten kokonaismäärä – on suuri. Näistä useista eri syistä johtuen taulukon henkilöstömääriä tulee pitää suuntaa-antavina.



KUVIO 13. JST ry:n henkilöstömäärä vuosittain

Kuten kuvioista käy ilmi, JST ry:n palkatun henkilökunnan määrä oli pieni yhdistyksen kahtena ensimmäisenä toimintavuonna. Kievarista Kievariin -muistelmateoksen (2012, 13) mukaan yhdistyksellä oli alkuaikana vain yksi palkattu keittiötyöntekijä, muiden toimiessa vapaaehtoisena. Tosin vuoden 1993 toimintakertomuksen (2) mukaan ruokalassa toimi yhteensä kolme henkilöä: emäntä, keittiöapulainen ja harjoittelija. Lisäksi yhdistyksessä oli työllistettynä myös projektityöntekijä parin kuukauden ajan, ja hallituksen puheenjohtaja tai muu jäsen päivystivät toimistossa (toimintakertomus 1993, 1). Toimintakertomuksesta saatava tieto on siis ristiriidassa muistelmateoksessa kerrottuun työntekijämäärän kanssa, jonka takia kuvion tietoihin yhdistyksen ensimmäisten vuosien henkilöstön määrästä tulee

suhtautua varauksella. Todennäköisintä kuitenkin on, ettei määrä ole ollut kovinkaan suuri. Henkilöstön määrä kasvoi kuitenkin muutamiin kymmeneen 1990-luvun aikana, mutta 2000-luvulla JST ry on työllistänyt keskimäärin 120-150 henkilöä vuosittain.

JST ry:ssä on lukuisia erilaisia toimenkuvia, joihin henkilöitä voidaan työllistää. Yhdistyksen nykyinen toimenkuvavalikoima on laaja: assistentti, harrasteohjaaja, IT-tukihenkilö, kokki, kädentaitojen ohjaaja, leipuri, monikulttuurisuusohjaaja, ompelijan ohjaaja, ompelija, ruokapalvelutyöntekijä, ruokapalveluvastaava, siivooja, tiedottaja, toimistotyöntekijä (ruokalalla ja toimistolla erikseen), toimitilahuoltaja ja vahtimestari (JST ry, Työllistäminen). Edellä mainittujen toimenkuvien lisäksi JST ry:ssä työskentelevät organisaatiokaavion (kuvio 8, s. 71 tämä tutkimus) mukaan myös toiminnanjohtaja, osastojen esimiehet sekä projektityöntekijä. Todennäköisesti erilaisia toimenkuvia on tullut vuosien aikana lisää kun tarkoituksena on ollut löytää mahdollisimman monelle työttömälle sopivaa tekemistä kun he ovat työllistyneet yhdistykseen.

Hybridisaatioteorian näkökulmasta JST ry:n palkkahenkilöstön määrä on erittäin mielenkiintoinen. JST ry:n henkilöstön määrä on epätavallisen suuri Billisin näkökulmasta, jonka mukaan kolmannen sektorin organisaation henkilöresurssit muodostuvat ensisijaisesti jäsenistä ja vapaaehtoisista (Billis 2010b, 53, 55). Palkattu henkilökunta ei ole täysin poissuljettu kolmannen sektorin tapauksessa, mutta yleensä työntekijöiden palkkaaminen todetaan tarpeelliseksi toiminnan tehostamisen tai toimialan vaatiman asiantuntijuuden takia (ibid., 53; Cornforth ja Spears 2010, 80). Osa palkatuista henkilöistä voi toimia aktiivisen omistajuuden ajamana eli he työskentelevät yhdistyksessä edistääkseen sen missiota ja päämäärää (Billis 2010b, 62). Sektoreiden toimintalogiikoita kuvaavassa taulukossa (taulukko 1, s. 38 tämä tutkimus) ei palkattua henkilökuntaa mainita ollenkaan kolmannen sektorin osuudessa. Itse asiassa JST ry:n tilanteeseen sopisi parhaiten yksityisen sektorin eli yrityksen logiikka, jonka mukaan yrityksen henkilöresurssit koostuvat palkatuista työntekijöistä (ibid.). Tästä puhtaasti tilastoihin, lukuihin, perustuvasta näkökulmasta JST ry:n voi todeta muistuttavan enemmän yritystä kuin yhdistystä.

Toisaalta JST ry:n suuri henkilöstömäärä johtuu yhdistyksen työllistämistoiminnasta, jonka puolestaan voi käsittää olevan olennainen osa yhdistyksen mission toteuttamista. Voidaanko JST ry:n luonnetta yhdistyksenä kyseenalaistaa vain henkilöstön suuren lukumäärän takia, jos tuo lukumäärä on seurausta yhdistyksen missiosta. Toisaalta työllistämistoiminta on sen



verran laajaa ja merkittävää yhdistyksen muuhun toimintaan verrattuna, että se vaikuttaa osittain jo elinehdolta koko yhdistyksen olemassaolon kannalta. Työttömien työllistäminen on välttämätöntä esimerkiksi yhdistyksen ruokalan kannalta, jonka henkilökunnasta suurin osa on palkkatukityössä, työharjoittelussa tai -kokeilussa. JST ry:llä on ollut ruokala- ja kahvilatoimintaa alusta lähtien. Välillä yhdistyksellä oli ruokaloita jopa viidessä eri toimipisteessä, kun sivuruokaloita oli useammassa kaupunginosassa. Parhaimmillaan ruokala oli avoinna myös iltaisin ja viikonloppuisin. Esimerkiksi vuoden 2000 toimintakertomuksessa (1) mainitaan, että vuorotyön seurauksena yhdistyksellä oli tarve palkata enemmän henkilöstöä keittiöön ja myös vahtimestari- ja siivoushommiin. Ruokaloiden suuri asiakasmäärä – 2000-luvun alussa jopa 300-400 asiakasta päivittäin – ja pitopalvelutoiminta on myös osaltaan vaatinut täysipäiväistä henkilöstöä, eikä niitä ymmärrettävästi voida toteuttaa pelkin vapaaehtoisvoimin. Palkatun henkilökunnan määrä on ensisijaisesti seurausta JST ry:n työllistämistoiminnasta, joka kuitenkin liittyy läheisesti yhdistyksen missioon.

Toisaalta osa haastateltavista pohti vastauksissaan työllistämistoiminnan tarkoitusta ja toisaalta välttämättömyyttä yhdistyksen olemassaolon kannalta. Moni haastateltavista nosti työllistämistoiminnan merkityksen esiin kysyessäni heiltä sitä, onko JST ry:n olemassaolo välttämätöntä yhteiskunnan kannalta (kysymysno 15, ks. liite). JST ry:n merkitys Jyvässeudulla on suuri juuri välityömarkkinoiden näkökulmasta, jonka takia seuraava haastateltu koki yhdistyksen olemassaolon välttämättömäksi.

*”...Se sillä tavalla, niin ku mä alussa sanoin siitä, et se ei välttämättä sillon ku ihmiset halus, ku ne 90-luvulla se suuri lama tai oli työttömiä, ne halus että ne pääsee tekemään jotakin. Niin sillon se ei ollu varmaan välttämätöntä ehkä, koska se oli vapaaehtoistyötä enemmän. Mutta nyt ku tästä on muodostunut tavallaan, et meillä on näitä ihmisiä, tavallaan, ei oo kiinteetä omaisuutta, mutta on tavallaan koneita ja näitä. Ja sit ku tää on kolmanneks suurin kummiski tämmönen työllistäjä, ni kyllä nää niille jäsenille, ihmisille, jotka täällä on, ni on aika välttämätöntä tällä hetkellä.” (Haastateltava 7)*

Vastauksessa peilataan myös yhdistyksen kehittymistä alkuvuosien enemmän vapaaehtoistyöhön painottuvasta toiminnasta nykypäivän merkittävään työnantajana toimimiseen. Eräs haastateltava totesi, että kasvanut työllistämistoiminta on osaltaan johtanut siihen, että yhdistys tarvitsee ammattitaitoista palkattua henkilökuntaa organisaation johtamiseen. Seuraava vastaus tukee mielestäni Billisin (2010b, 53) ja Cornforth ja Spearsin (2010, 80) näkemyksiä siitä, että henkilökunnan palkkaaminen voi olla tarpeellista toiminnan vaatiman ammattitaidon takia.

*”Että tokikaan, meidänkin yhdistys kun on aloittanut työllistämistoiminnan, ni se ei oo ollu näin ammatillista ja näin osaavaa. ...Että on ammatillista työllistämistoimintaa. Niin ihan ehottomasti mun mielestä tässä pitäis olla toiminnanvetäjille, niille esimiehille, ni pidempiaikainen, mielellään tietenki vakituinen työsuhde. ...” (Haastateltava 8)*

Työllistämistoiminta aikaansaa mielenkiintoisen dilemman hybridisaatioteorian näkökulmasta, sillä työllistämisen takia JST ry:n palkatun henkilökunnan määrä kyseenalaistaa sen luonteen yhdistyksenä. Toisaalta työllistäminen on osa missiota, jolloin työllistettyjen suuren määrän voisi ajatella olevan osoitus siitä, että missiota toteutetaan menestyksekkäästi. Yhtenä vaihtoehtona henkilöresurssien elementin analyysin kannalta voisi olla se, että ainoastaan JST ry:n ylemmät toimihenkilöt kuten esimiehet ja toiminnanjohtaja ymmärretään palkatuksi henkilökunnaksi. Tällainen ajattelumalli olisi kohtuullista siinä määrin, että yhdistykseen työllistetyt työttömät ovat kuitenkin osa yhdistyksen missiota, eivätkä niinkään palkattua henkilökuntaa, jolla tavoitellaan parempaa tuottavuutta. Työllistämistoiminnan tiivis yhteys missioon käy ilmi seuraavan haastateltavan vastauksesta.

*”...Kun tuo ruokalatoiminta, kun eihän se voi olla kannattavaa. Siinä on tavoitteena se, että ihmisiä valmennetaan työelämään ja siellä on aika reippaasti sitä henkilöstöä sen takia. Ku on tarkoitus opettaa. Että, jotta saatas se kannattavaks, ni pitäis olla paljon vähemmän työntekijöitä siellä. Koska se on bisnestä, niin me saadaan vaan puolet niitten työntekijöiden palkkakustannuksista, ikään ku valtion taholta. Et’ oma rahotusosuus palkoissa on aika iso. ...” (Haastateltava 5)*

Vastauksen mukaan JST ry:n työllistämistoiminta pohjautuu enemmän työttömien valmentamiseen – ruokala- ja pitopalvelutoiminta ovat tuon valmentamistoiminnan sivutuotteita.

Toisaalta yhdistys joutuu juuri ruokalan ja pitopalvelun takia ottamaan toiminnassaan huomioon myös näiden taloudellisen kannattavuuden. Esimerkiksi vuoden 2008 toimintakertomuksessa (1) todetaan kansanruokala Puputin toiminnan lopettamisen johtuneen vähäisistä asiakasmääristä sekä raskaasta kulurakenteesta. Lisäksi verottaja on vuodesta 2011 lähtien katsonut yhdistyksen ruokalatoiminnan kuuluvan elinkeinotoiminnan piiriin. JST ry noudattelee tältä osin noudattelevan yksityiselle sektorille ominaisempaa toimintalogiikkaa, koska toiminta on riippuvaista myyntituloista. Palaan tähän myöhemmin tutkimuksessa muiden elementtien analyysin yhteydessä.

#### **4.4.3. Yhteenvetona: ”Ilman työllistämistä tämä perustuisi vapaaehtoisuuteen”**

On selvää, että JST ry muistuttaa palkkahenkilöstön suuren määrän takia enemmän yksityisen kuin kolmannen sektorin organisaatiota. Toisaalta kuten jo edellä analyysissä kävi ilmi, yhdistyksen luonnetta ei voida mielestäni yksiselitteisesti määritellä pelkkien lukumäärien perusteella, vaan myös työllistämistoiminnan perimmäinen tarkoitus tulee huomioida. Työttömien tukityöllistäminen toteuttaa yhdistyksen missiota, joten sinänsä työllistettyjen huomattava määrä voidaan nähdä myös merkinä siitä, että yhdistys toteuttaa aktiivisesti missiotaan. Työllistämistoiminta on kuitenkin yhdistykselle myös taloudellinen kysymys, joka osaltaan heikentää päätelmäni siitä, että työllistämistoiminta on vain yksi tapa toteuttaa missiota. Esimerkiksi eräs haastateltu totesi pyytäessäni häntä valitsemaan listasta yhdistyksen tärkeimmät tehtävät (kysymysno 4, ks. liite), että työllistämistoiminta on välttämätön osa yhdistystä siitä saatavan taloudellisen hyödyn takia.

*”No tää on just se, että just nää resurssit ja niiden kanavat vaikuttaa siihen, että pakko on ottaa tuo b [työttömien aktivointi tuki- tai työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta], koska se on semmonen mistä me saahaan. Se on ainoa, mistä me saahaan rahaa. Että jos ei sitä ois sitten tätä toimintaa, ni ei ois yhdistystä, ei olis toimitiloja, ei olis työntekijöitä. Että sitten se ois semmosta vapaaehtoisuuteen, tota ni, perustuvaa. ...” (Haastateltava 9)*

Vastaus kuvaa hyvin sitä, kuinka JST ry on mahdollisesti liukunut kauemmaksi kolmannen sektorin juuriltaan. Vastauksen perusteella voisi ajatella, että yhdistyksen tulee ottaa toiminnassaan huomioon sen taloudelliset vaikutukset, joihin palaankin seuraavassa luvussa muiden resurssien yhteydessä. Vastauksesta saa myös vaikutelman siitä, ettei JST ry:n toimintaa ole mahdollista toteuttaa vapaaehtoisvoimin, joka taas on huomattavasti ristiriitaista kolmannen sektorin periaatteen kanssa.

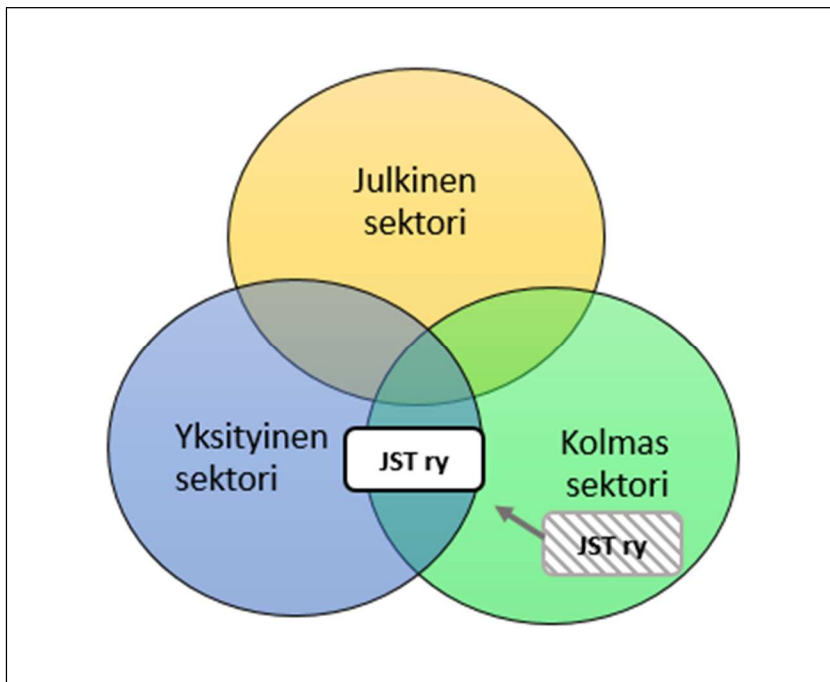
Lisäksi haastatteluaineistosta saamani käsityksen mukaan jäsenistöä ei käsitetä JST ry:ssä yhdeksi potentiaalisiksi resurssiksi, jota hyödyntämällä toimintaa voitaisiin monipuolistaa ja laajentaa. Sen sijaan yhdistys vaikuttaa käsittävän jäsenistön nimenomaan toimintansa kohderyhmänä, jota yhdistyksen toiminnan tulee palvella. Näkökulma on toki luontainen, sillä kolmannen sektorin periaatteiden mukaisesti yhdistys toimii ensisijaisesti jäsenistönsä ja kohderyhmänsä edun mukaisesti. Toisaalta toin analyysissäni esille myös sen, että jäsenten rekrytoiminen yhdistyksen vapaaehtoistoimintaan voi olla jäsenistölle yhtä voimaannuttava ja siten hyödyllinen kokemus kuin työllistäminen.

Yhdistyksen hallituksen jäsenet toimivat vapaaehtois pohjalta, joten tästä näkökulmasta vapaaehtoistyö on JST ry:lle tärkeää, ellei jopa välttämätöntä. Mikäli taas ajatellaan JST ry:n hallituksen ulkopuolella tapahtuvaa vapaaehtoistyötä, se ei saa kovin suurta merkitystä tutkimusaineiston valossa. Yhdistyksissä tehtävä vapaaehtoistoiminta on yleisesti hiipumassa, mutta JST ry:ssä sen vähäisyys korostuu suuren jäsenmäärän ja kohderyhmän takia. Työttömän tekemään vapaaehtoistyöhön liittyy myös rajoitteita viranomaisten taholta, joka voi osaltaan selittää vapaaehtoisten vähäistä määrää. Mielestäni kuitenkin juuri aiemmin esille tullut vapaaehtoisten tarjoama vertaistuki ja toisaalta jäsenistön aktivoiminen vapaaehtoisiksi voisivat tuoda lisäresurssia toimintaan, joka olisi varmasti tarpeellista.

Toisaalta kuten kohta seuraavan haastateltavan vastauksesta käy ilmi, vapaaehtoistyöhön ei enää nykyään panosteta ja siihen ei saa taloudellista tukea, joka tekee vapaaehtoistyöstä käytännössä haastavaa. Jos jäsenistön aktivoiminen ja hyödyntäminen on pelkästään yhdistyksen toimihenkilöiden vastuulla, niin silloin se on JST ry:ssä lähes mahdotonta, koska toimihenkilöiden työ on rajattu työllistämishankkeiden toteuttamiseen (ks. yhdistyksen organisaatiokaavio, kuvio 8, s. 71 tämä tutkimus). Perinteistä yhdistystoimintaa, johon myös huolenpito jäsenistöstä kuuluu, ei voida tehdä hankkeiden kautta vaan ne kuuluisivat enemmänkin hallituksen vastuulle. Seuraava haastateltava viittakin vastauksessaan siihen, ettei perinteisiin vapaaehtoistoimintaan ole saatavissa tänä päivänä resursseja – sen sijaan resurssit on ohjattu tavoitteelliseen työllistämistoimintaan.

*”...Ku tää on aikoinaan perustettu aatteellisista lähtökohdista, että niinku mitä varten. Että ihmisillä on vapaaehtoispaikka, toimintapaikka, missä ne saa kenties ilmaista ruokaa tai ainakin mahdollisimman pienellä maksulla. Ni se on kyllä muuttunut. Lähinnä se on tietenkin se rahoitus ja se, että kun kaikki toimitilat on nykyään maksullisia, että mistäänhän ei saa niinku ilmaisia toimitiloja...Että nyt se fokus on siinä työllistämässä ja toimeentulon kohentamisessa enemminkin kuin pelkässä vapaaehtoistoiminnassa. Mutta totta kai ku ollaan järjestötoimija, ni siihen täytyy sisältyä vapaaehtoistoimintaa, mutku sitä tavallaan ei kukaan enää rahoita. Ja ilmaseksi on ihan äärettömän vaikee tehdä. Täälläkin vaikka on näitä kaikkia yhteisiä kokoustiloja ja nuita, missä me aiemmin järjestettiin. ...Meitä rahoitetaan työllistämistoiminnasta ja siitä, että ihmisille muodostuu työllistämispolku. Vaikkakin se joku kulttuurin tai liikunnan harrastaminen, sekin tukee sitä työllistymistavoitetta, mutta siihen ei saa välttämättä rahaa.”*  
(Haastateltava 8)

Henkilöresurssien analyysin perusteella JST ry:n sijainti on siirtynyt kolmannen ja yksityisen sektorin väliselle hybridivyöhykkeelle (kuvio 14).



KUVIO 14. Muutos JST ry:n sijainnissa henkilöresurssien elementin analyysin seurauksena

Huolimatta siitä, että yhdistyksen työllistämistoiminta voidaan ymmärtää osaksi yhdistyksen missiota ja siten siitä aiheutuvaa suurta palkatun henkilöstön määrää ei tulisi ymmärtää liian yksiselitteisesti, on työllistämistoiminnan merkitys kasvanut taloudellisesti suureksi. Mielestäni on syytä pohtia sitä, onko työllistämistoiminnan taustalla oleva periaate muuttunut – yhdistyksen missio on voinut olla vahvasti työllistämistoiminnan taustalla sen alkaessa, mutta onko työllistäminen nyt osittain elinehto yhdistykselle kokonaisuudessaan? Mitä toimintaa JST ry:lle jää, jos työllistäminen ei olisikaan enää mahdollista? Eräs haastateltava viittaakin hiukan tähän suuntaan vastatessaan kysymykseeni siitä, mistä resurssista yhdistys on eniten riippuvainen (kysymysno 12, ks. liite). Haastateltavan mukaan yhdistys on riippuvainen ulkopuolisesta hankerahoituksesta ja erilaista tuista, joita työllistämistoiminnasta saadaan.

*”No tarkoitan, siis hankerahotusta ja sitten tietenkin palkkatukia. Ja sitten kuntalisää ja yhteistoimintarahaa, mikä tulee Jyväskylän kaupungilta. Että ihan kaikki. Kaikki on tärkeitä. Tietysti kuntouttavan työtoiminnan sopimus, mitä sieltä, se on kuitenkin pientä, ei meillä nyt oo ku muutamia henkilöitä näin kuukausitasolla mutta kuitenkin. En mä nyt oikein kyllä nää, että...se on kyllä kaikkein tärkein ja oleellisin. Että riippuu tietysti, no, toiminnan kannalta, tällaisen toiminnan kannalta se on ihan välttämättömyys. Mutta tietysti, kyllähän sitä yhdistystoimintaa voi olla niinkin, että ei työllistetä eikä... Että pidetään kerran vuodessa jäsenkokous ja mitä siinä sitten onkaan.” (Haastateltava 3)*

Vastaus on kolmannen sektorin ideaalin näkökulmasta huolestuttava, sillä yhdistyksen toiminnan ydin vaikuttaa keskittyneen nyt työllistämiseen, jota puolestaan ohjataan taloudellisesti yhdistyksen ulkopuolelta. Yhdistyksen kolmannen sektorin luonnetta kyseenalaistaa myös yhdistyksen jäsenten ja vapaaehtoisten vähäinen merkitys. Henkilöresurssien analyysin perusteella JST ry vaikuttaa enemmän kolmannen ja yksityisen sektorin hybridioorganisaatiolta.

## **4.5. Muiden resurssien elementti**

David Billis (2010b) erottaa omistajuuden, hallinnon, toiminnan lähtökohdan ja henkilöresurssien lisäksi organisaatioissa myös viidennen elementin. Billis käsittelee kuitenkin muita resursseja lähinnä taloudellisesta näkökulmasta. Hän esimerkiksi mainitsee muina resursseina myyntitulot ja palkkiot (yksityinen sektori), verotulot (julkinen sektori) ja jäsenmaksut ja lahjoitukset (kolmas sektori). (ibid., 51–53). Seuraavaksi tarkastelen JST ry:n luonnetta muiden resurssien näkökulmasta. Ensimmäiseksi tarkastelenkin muita yhdistyksen tulonlähteitä kuten jäsenmaksuja, avustuksia, lahjoituksia, projektirahoitusta sekä oman toiminnan tuottoa. Merkittävin osa JST ry:n taloudesta muodostuu kuitenkin työllistämistoiminnasta, jota käsittelem erikseen omassa alaluvussa. Taloudellisten resurssien lisäksi tarkastelen myös muiden organisaatioiden kanssa tehtävää yhteistyötä, koska tällainen yhteistyö on yksi lisäresurssi, jota ei ole otettu huomioon muiden elementtien yhteydessä. Lopuksi esitän yhteenvedon tekemästäni analyysistä JST ry:n muiden resurssien elementin osalta ja sen perusteella tekemäni johtopäätöksen yhdistyksen asemasta yhteiskunnan sektoreilla.

### **4.5.1. ”Meillä on iso yhdistys, niin meillä on isot kulutkin”**

JST ry:n taloudelliset resurssit muodostuvat muun muassa jäsenmaksuista, lahjoituksista, avustuksista ja oman toiminnan tuotosta. Käsittelem tässä luvussa myös projektirahoituksen merkitystä yhdistyksen talouden kannalta. JST ry kerää kaikilta jäseniltään jäsenmaksua, jonka suuruudesta päätetään vuosikokouksessa. Toimintakertomuksien 1993–2001 mukaan yhdistyksen varsinaisten jäsenten maksu oli 20 markkaa. Euroon siirtymisen jälkeen henkilöjäsenten maksu oli 3,40 euroa, josta se on hiljalleen noussut nykyiseen viiteen

euroon. Kannattajajäseniltä peritään myös maksua. Vuoden 1995 vuosikertomuksessa mainitaan ensimmäisen kerran kannattajajäsenyys, jonka maksu oli 100 markkaa (vuosikertomus 1995, 2). Kannattajajäsenen maksu on 2000-luvulla vaihdellut 10 ja 20 euron välillä, vuoden 2013 toimintakertomuksessa (2) sen suuruudeksi kerrottiin 12 euroa. Lisäksi yhdistyksen yhteisöjäseniltä peritään jäsenmaksua. Yhteisöjäsenyys mainitaan omana jäsenmuotonaan ensimmäisen kerran vuoden 2011 toimintakertomuksessa (1), mutta sen jäsenmaksusta vasta vuoden 2013 toimintakertomuksessa (2), jolloin sen kerrotaan olleen 150 euroa. Vuoden 2013 toimintakertomuksen (ibid.) mukaan JST ry:llä oli tuolloin 4 yhteisöjäsentä.

JST ry saa jäsenmaksut ovat taloudellisesti merkittäviä yhdistyksen suuren jäsenmäärän takia. Esimerkiksi vuoden 2013 jäsenmäärän (kuvio 12, s. 97 tämä tutkimus) perusteella jäsenmaksuista olisi kertynyt yhdistykselle tuona vuonna yhteensä reilut 15 000 euroa. Osa varsinaisten jäsenten maksuista menee työttömien valtakunnalliselle keskusjärjestölle TVY:lle, joten todellisuudessa yhdistykselle jäävä osuus jäsenmaksuista on huomattavasti pienempi. JST ry:n jäsenmaksuista kertyvä useampi tuhat euroa on toisaalta moneen perinteiseen yhdistystoimintaan verrattuna suuri. Jäsenmaksujen taloudellinen merkitys on kuitenkin vähäinen JST ry:n varsinaiseen toimintaan ja sen laajuuteen nähden.

Jäsenmaksujen lisäksi lahjoitukset ja avustukset lukeutuvat JST ry:n muihin resursseihin ja ne ovat olleet merkittäviä lisäresursseja erityisesti yhdistyksen alkuaikoina. Esimerkiksi ensimmäisenä toimintavuonna JST ry sai avustuksia ja lahjoituksia niin rahan, ruuan, esineiden ja toimitilojen muodossa (vuosikertomus 1993 2, 3). Esimerkiksi vuoden 2001 toimintakertomuksessa (5) mainitaan, että Jyväskylän yliopisto lahjoitti yhdistykselle toimistotuoleja ja Työväenyhdistys puolestaan taloustavaraa. Avustuksia kerättiin muun muassa kirkon kolehtien sekä yhteisvastuu- ja lipaskeräyksien muodossa ja myös yksityiset henkilöt tekivät lahjoituksia (esim. ibid.; vuosikertomus 1995 2, 4). Vuosien aikana toiminta-avustusta ovat myöntäneet myös muun muassa Jyväskylän kaupunki, Raha-automaattiyhdistys, TE-keskus, seurakunnat, Muuramen kunta, Länsi-Suomen lääninhallitus, Keski-Suomen ELY-keskus, Elämäntapaliitto, EHYT ry ja monet muut toimijat.

Yhdistyksen nykyiset taloudelliset resurssit ovat kuitenkin niukat, huolimatta yhdistyksen jäsenmäärästä ja toisaalta merkittävästä asemasta välityömarkkinoilla. Tämä kävi ilmi erään

haastateltavan vastauksessa kysyessäni häneltä muiden toimijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä (kysymysno 14, ks. liite).

*”... Ja ne niinku odottaa sitten meiltä jotain panosta heille, ymmärtämättä sitä, että mekin ollaan työttömien yhdistys ja samalla lailla julkisen rahan varassa. Että ei me voida ruveta niinku kettään pienempiä yhdistyksiä tukemaan. ... Ja sitten että järjestetään tapahtuma, että kyllä työttömät maksaa ku ne on niin iso yhdistys. Ku ei se niin oo, meillä on isot kulutkin. Että jos on pieni yhdistys ja pienet tulot ja pienet kulut, niin se on ihan vastaava: meillä on iso yhdistys, meillä on isot kulut.” (Haastateltava 8)*

Haastateltava viittaa, että myös JST ry:n toimintaa tehdään julkisin varoin, jotka menevät yhdistyksen toimintaan. Suomessa yhdistykset ovat aktiivisia hyödyntämään projektirahoitusta kehittämistoiminnassaan ja niillä voi olla huomattava osuus yhdistyksen taloudessa. Projektien kautta yhdistykset saavat lisäresursseja niin henkilöiden kuin eurojenkin muodossa toimintansa kehittämiseen. Samoin JST ry:n organisaatiokaavion (kuvio 8, s. 71 tämä tutkimus) mukaan osa esimiestehtävissä olleista henkilöistä toimii projekteissa. Projektit tuovat myös osaltaan jatkuvuutta toimintaan, ainakin yhdistyksen alkuvuosiin verrattuna, jolloin toiminnanjohtajatkin saattoivat työskennellä ainoastaan puoli vuotta kerrallaan työllistämistukien keston mukaisesti. Tästä syystä henkilöt vaihtuivat tiheään ja he saattoivat toimia esimiesasemassa työttömyyskorvauksella (Kievarista kievariin 2012, 31). Projektirahoitukseen liittyy kuitenkin myös merkittäviä haasteita, sillä projektien rahoitus on myös sidottu aikaan ja toiminnan sisältö on usein tarkkaan määritelty. Projektirahoitukset ja erilaiset vastikkeelliset avustukset (esim. työvoimapoliittinen avustus) ovatkin aina sidottuja hankkeisiin; projekteihin, joilla on alku ja loppu ja jotka eivät ole hankkeen toteuttajan harjoittamaa tavanomaista toimintaa (ks. esim. Ruuska 2001, projektin käsitteestä). Tällöin perinteinen yhdistystoiminta saattaa jäädä vähäiselle huomiolle, mikäli yhdistyksen toimihenkilöt työskentelevät kokoaikaisesti projektien määrittämässä tiukoissa rajoissa. Yhdistyksien ei siis tulisikaan turvata omaa perustoimintaansa projektirahoituksella koska se on tarkoitettu lisäresurssiksi toiminnan kehittämiseksi, ei niinkään sen pyörittämiseen. Tämä on kuitenkin ihannekäsitys, eikä se vastaa yhdistysmaailman todellisuutta, jossa yhdistyksien toimintojen jatkuvuus ja laajuus ovat suuresti riippuvainen seuraavasta projektirahoituksesta.

Lisäksi projektien toteutumista ja suoritusta arvioidaan erilaisin määrällisin ja laadullisin mittarein, jotka myös saattavat olla kaukana reaali maailmasta. Kysyessäni resurssien



riittävydestä (kysymysno 12, ks. liite), eräs haastateltava näkee toiminnan haastavaksi juuri sille asetettujen tavoitteiden takia.

*”Mm. Ja näyttää, että ne resurssit vaan niinku niukkenee ja heikkenee. ...Että tuntuu sillä lailla, että järjestöt on pantu vähän niinku puun ja kuoren väliin. Että vaaditaan, että pitäis olla tuottavia ja tehokkaita. Ja ainahan sitä tietysti työttömien yhistyksen kohalla on kytetty, että miten meiltä ihmiset sijoittaa niin sanotuille avoimille työmarkkinoille. Mikä on tavoitteena ihan hullu ku ajattelee että minkälaista porukkaa meillä on ja minkälainen työttömyys tällä paikkakunnalla on. Miten nyt vaan niinku jotkut alat, esimerkiksi käsityöalat, ni ei vaan vedä.” (Haastateltava 5)*

Vastauksen perusteella vaikuttaakin siltä, ettei projektirahoituksella huomioida yhdistyksien aatteellista lähtökohtaa vaan toiminnan tulisi olla enemmän tulostavoitteellista julkisen sektorin kriteerien mukaan. JST ry:n missiona kuitenkin on työttömien edunvalvonta sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistäminen, jotka välillisesti tietysti edistävät myös henkilöiden sijoittumista ainakin lähemmäs avoimia työmarkkinoita. JST ry:n muut resurssit, ainakin projektirahoituksen osalta, osaltaan myös ohjaavat yhdistyksen toimintaa ja tavoitteita kauemmas alkuperäisestä missiosta.

Yhden taloudellisen lisäresurssin tuo myös JST ry:n omasta toiminnasta saatava tuotto. Yhdistys on saanut tuottoa esimerkiksi kirpputoritoiminnasta, kopiointimaksuista, arpajaisista ja omista tuotteista. Lisäksi ruokalatoiminnasta on saatu tuottoa ja käsittelen sitä myöhemmin erikseen omassa kappaleessaan työllistämistoiminnan kanssa. Vuoden 1998 toimintakertomuksessa (4) kerrotaan yhdistyksen ruokala- ja kopiotoiminnan määräämisestä arvolisäveron alaiseksi toiminnaksi muiden asiakkaiden kuin työttömien osalta, joka osaltaan viittaa niiden olleen taloudellisesti merkittäviä tulonlähteitä. Ruokala- ja kopiotoiminnalle sekä yhdistyksen harrastetoimintaan keskittyvälle Tourupajalle perustettiin oma kustannuspaikka yhdistyksen kirjanpitoon (ibid.). JST ry on perinyt maksua myös ompelimo- ja kutomotoiminnasta. Vuoden 2010 toimintakertomuksessa (3) kerrotaan harrastetoiminnan osiassa, että työttömien harrastaminen kutomossa ja ompelimossa onnistuu pientä päivämaksua vastaan. Aiemmissa vuosikertomuksissa ei ole erikseen mainittu päivämaksua vaan ainoastaan ompelimon ja kutomon kävijämäärät, joten todennäköisesti maksua alettiin periä vasta tuolloin. Muut harrasteryhmät ja niihin osallistuminen on kuitenkin ollut maksutonta samaisen toimintakertomuksen mukaan (ibid.). Todennäköisesti ompelimon ja kutomon käyttömaksuilla on katettu materiaalien ja vastaavien hankinnasta syntyneitä kuluja.

Mielestäni ompelimon ja kutomon käyttömaksujen periminen on ristiriitaista yhdistyksen mission kannalta, jonka mukaan yhdistys edistää työttömien omaehtoista toimintaa. Aiemmin kävi ilmi mission elementin analyysin yhteydessä, että moni haastateltavista piti yleensä tärkeänä työttömien aktivoitumista ja osallistumista yhteiskuntaan. Tästä näkökulmasta ompelimo- ja kutomotoiminnan maksullisuus vaikuttaa erikoiselta, sillä kyseessä on kuitenkin vapaaehtoinen harrastustoiminta. Maksujen periminen ei myöskään vaikuta liiemmin taloudellisesti kannattavalta, sillä päivittäisiä kävijöitä on vuosien 2005–2009 toimintakertomuksien mukaan ollut vain 3-5 henkilöä eli harrastajien aiheuttamat kulut ovat tuskin olleet kovin suuria. Vuoden 2013 toimintakertomuksessa ompelimo- ja kutomotoimintaa ei mainita enää harrasteosiossa. Yhdistyksen organisaatiokaaviossa kutomo ja ompelimo ovat edelleen mukana ja niissä toimivat kudonnan-/ompeluohjaajat sekä itse ompelijat ja kutojat, jotka käsitykseni osallistuvat toimintaan työllistettyinä, eivätkä harrastajina. Ompelimolla ja kutomolla on kuitenkin työllistämistoiminnan kautta hieman taloudellista merkitystä JST ry:lle. Toisaalta yhdistyksen palveluosastolle työllistettyjen määrä on alhaisempi kuin pelkästään ruokalaan työllistettyjen määrä.

#### **4.5.2. ”Mihin keskitytään, riittääkö rahat?”**

Ruokala- ja kahvilatoiminta on varmasti ollut yksi JST ry:n vakaimmista tulonlähteistä ja työllistämistoiminnan kasvamisen myötä myös ruokalan taloudellinen merkitys on kasvanut. Kuten tutkimuksen eri osissa on tuotu jo aiemmin esiin, pelkästään yhdistysten palkattu henkilöstö ei välttämättä merkitse kolmannen ja yksityisen sektorin hybrisaatiota, mikäli palkkaamisella on haluttu lähinnä vahvistaa ja tehostaa yhdistyksen toiminnallista lähtökohtaa (Cornforth ja Spear 2010, 80). Kuten olen aiemmin tuonut esiin, myös oma käsitykseni JST ry:n tukityöllistämistä on se, että sillä halutaan vahvistaa toiminnan lähtökohtaa ja edistää yhdistyksen missiota. Työllistämällä työttömiä JST ry toteuttaa sääntöihinsä kirjattua toiminnan tarkoitustaan, joka liittyy työttömien toimeentulon ja henkisen sekä fyysisen hyvinvoinnin parantaminen (JST ry:n säännöt 2005, 2 §).

Työllistämistoimintaa ei voida kuitenkaan sivuuttaa kokonaan muiden resurssien elementin näkökulmasta, vaikka osa siitä viittaa yhdistyksen missioon. Valtion myöntämä työllistämistuki mahdollistaa toisaalta JST ry:n laajat henkilöresurssit ja työllistäminen on

ollut yhdistykselle myös taloudellisesti kannattavaa. Tässä alaluvussa tarkastelen tarkemmin yhdistyksen ruokalan kehitystä ja palkkatukityöllistämisen merkitystä.

Yhdistyksen ruokalan tuotto mainitaan jo aikaisessa vaiheessa yhtenä yhdistyksen tulolähteenä (esim. vuosikertomus 1995, 2). Myös Kievarista kievariin -muistelmateoksessa (2012, 28) mainitaan, että vuonna 2001 Kellarikievarissa aloitettiin pitopalvelun todettiin olevan mainio tapa kartuttaa yhdistyksen omarahoitusta. JST ry:llä on toiminut oman päätoimipisteensä ruokalan lisäksi myös useampia sivuruokaloita ja kävijämäärät ovat olleet huomattavia. Esimerkiksi 2000-luvun alussa yhdistyksen pääruokalan kävijämäärä oli parhaimmillaan 300-400 päivittäistä kävijää ja sivuruokaloissa riitti myös kymmeniä kävijöitä päivittäin (toimintakertomus 2001, 1; toimintakertomus 2002, 1; toimintakertomus 2003, 1; toimintakertomus 2004, 1). JST ry:lla oli parhaimmillaan neljä eri sivuruokalaa, jotka sijaitsivat Jyväskylän taajama-alueilla keskustan ulkopuolella.

Vuoden 1995 vuosikertomuksen (3) mukaan ruokalan ateriahinnat olivat 10 markkaa työttömiltä ja 20 markkaa ulkopuolisilta. Ateriahintoja ei mainita jokaisessa vuosi- ja toimintakertomuksessa, mutta todennäköisesti hinnoissa ei tapahtunut juurikaan muutosta euroon siirryttäessä. Esimerkiksi vuoden 2005 toimintakertomuksessa (1) mainitaan, että työttömien ateriahintaa jouduttiin korottamaan eurolla, jolloin työttömien aterian hinnaksi tuli kolme euroa. Pelkästään pääruokalan päivittäinen myynti on parhaimpien kävijämäärien (300-400 hlö/pv) ollut kahden euron työttömien aterian hinnan mukaan laskettuna noin 600-400 euroa. Varsinaista tuottoa yhdistys ei siis ole ainakaan työttömien aterioinnilla hakenut ja työssäkävienkin ateriahinta oli vuonna 2005 vain viisi euroa. Tutkimuksen aikana, vuonna 2013, ateriahinta oli 4,5 euroa työttömien osalta, joka ei edistä ruokalan kannattavuutta mutta on tärkeää yhdistyksen mission kannalta, kuten eräs haastateltava totesi.

*”...Yhdistyksen tehtäväkään ku ei oo voittoa tuottaa, mutta että kummiskin se idea, että me myydään neljällä ja puolella työttömille on monellekin tärkeä. Että kyllä siellä käy tilastojenkin mukaan syömässä, mutta kaikkihan nyt tietää, että tuokin annos, mikä siellä neljällä ja puolella, ni siihen ei katetta oikestaan tuu paljo yhtään.” (Haastateltava 7)*

Vuonna 2005 tapahtuneen hinnankorotuksen syyksi mainitaan verotuskäytäntöjen muuttuminen (toimintakertomus 2005, 1), joka voi viitata siihen, ettei yhdistyksen ruokalatoimintaa ole nähty enää yleishyödyllisenä toimintana vaan elinkeinotoimintana. Yksi JST ry:n toiminta-ajan merkittävistä käännekohtista tapahtui vuonna 2011, jolloin työ-

ja elinkeinotoimiston näkemyksen mukaan yhdistyksen ruokalatoiminta on elinkeinotoimintaan rinnastettavissa. Uusi asema aiheutti merkittäviä muutoksia yhdistyksen toiminnassa kuten vuoden 2011 toimintakertomuksessa (1) todetaan:

*”Vuoden alusta yhdistyksen kansanruokalatoiminta muuttui työ- ja elinkeinotoimiston päätöksestä elinkeinon harjoittamiseksi. Tästä johtuen yhdistyksen toimintoja oli rationalisoitava siten, että Huhtasuolla sijainnut Perttula-sivuruokala jouduttiin lakkauttamaan, henkilöstö siirrettiin Kellarikievariin, Kellarikievarin aukioloaikoja supistettiin ja aterioiden hinnoitteluperusteita muutettiin.”*

Vuodesta 2011 lähtien JST ry:n ruokalatoiminta on rinnastettu yksityisen sektorin harjoittamaan toimintaan eli yhdistys käsitetään ruokalan osalta yrityksenä. Muutos on radikaali etenkin taloudellisessa mielessä, koska aseman muuttuminen vaikuttaa myös ruokalaan työllistettyjen palkkatukien määrään. Palkkatuki on työ- ja elinkeinotoimiston tukea, jota voidaan myöntää vaikeasti työllistyvän henkilön palkkaukseen. Tuki kannustaa niin julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorin toimijoita palkkaamaan pitkäaikaistyöttömiä eli se toimii työnantajille kannustimena. Tuen suuruus riippuu kuitenkin työnantajaorganisaation luonteesta. Esimerkiksi ennen vuonna 2011 muuttunutta linjausta, JST ry sai työllistämistoimintaansa 75 prosentin työllistämistukea ruokalassa työllistettyjen palkkakuluihin, jolloin yhdistyksen omaksi osuudeksi jäi 25 prosenttia. Yhdistys maksoi siis työllistetyn palkkakustannuksista ainoastaan 25 prosenttia. Yksityisten elinkeinoharjoittajien eli yritysten osalta palkkatuen määrä oli tuolloin 50 prosenttia työllistetyn palkkakuluista. Vuonna 2011 muuttuneella linjauksella ja elinkeinotoimijan statuksella oli siis huomattava vaikutus JST ry:n talouteen, sillä se kaksinkertaisti yhdistyksen työllistämistoiminnan kulut. Huomattavasti suuremmat palkkakustannukset ovat asettaneet yhdistyksen erittäin tukalaan tilanteeseen, sillä toiminnan pääperiaatteena on sen yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon luonne. Kasvaneet palkkakustannukset näkyisivät yrityksen toiminnassa tuotteen hinnoissa, mutta yhdistykselle tämä ei ole luontainen kehityssuunta. Tämä käy ilmi esimerkiksi edellisen sivun haastateltavan viittauksessa siihen, että ruokalan edullinen hintataso on tärkeää yhdistyksen kohderyhmälle ja jäsenille eikä sen tarkoituksena ole tuottaa voittoa.

Ruokalan taloudellinen tilanne onkin nykyään haastava. Tutkimusaineistosta ei löytynyt tietoa ruokalan nykyisistä kävijämääristä, joten suuntaa-antavien laskelmien tekeminen ei ollut mahdollista. Haastatteluaineiston perusteella tuottavuus on selkeästi alhainen ja toiminta vaikuttaa olevan enemmänkin tappiollista. Eräs haastateltava kommentoi, etteivät

yhdistyksen resurssit riitä kattamaan menoja, eikä perinteisillä varainkeruumenetelmillä ole suurta merkitystä nykyisessä tilanteessa.

*”...Ei, ne ei riitä. Riitä ku tota vuokrat, vuokramenojen osuus on koko ajan noussut ihan hirveesti. Ja sitten ku ruokalatoiminta on elinkeinotoiminnaks muuttunut, ni siellä sitten se palkkatukien määrä on vähentynyt. Ja sitten ruokala ei pysty tuottamaan niin paljoo, että se erotus saatas kurottua siitä, mitä puuttuu sitä rahotusta. Ja sitten joku tommonen, sitte taas tämmönen varainhankinta jollain myyjäistuotolla taikka arvonnalla, tämmösellä, ni, et se on niin mitättömän pieni juttu. Että tota ni, niin ni, että sillä ei oo niinku silleen merkitystä.” (Haastateltava 9)*

Kaksi muuta haastateltavaa nosti esille sen, että taloudellinen ahdinko pakottaa tekemään päätöksiä laajemminkin yhdistyksen toiminnasta ja sen muodoista.

*”... Ja sillä lailla toiminta on vaakalaudalle, että joudutaan aika rankkoja päätöksiä varmaan aika lähiaikoina tekemään. Et’ mihin keskitytään, riittääkö rahat. Et’ joinain aiempina vuosina ollaan tehty voitollisia tilinpäätöksiä, silloin ku meillä ei vielä tätä elinkeinoharjoitus-statusta ollut piinanamme, niin tota tää ruokalapuolikin kannatti ja tuotti jopa vähän voittoa. Mutta että niitä voittoja on ny syöty, koska takkiin on tullut. Ja sitten kun taas ajattelee tätä yleishyödyllistä puolta, käsityö-puolta, ni tällähän mitään voittoa ei kyetä tuottamaan. Että tavallaan se raha, mikä tulee, niin se käytetään.” (Haastateltava 5)*

Edellä olevan haastateltavan vastauksesta käy ilmi se, että yhdistyksen ruokala- ja pitopalvelutoiminta on merkittävää Billisin muiden resurssien näkökulmasta. Vaikka työllistämistoiminnassa on valmentava ote, niin sen avulla yhdistys on onnistunut tekemään ylijäämäisiä tilipäätöksiä. JST ry on muissa resursseissaan ymmärrettävästi nojannut työllistämistoimintaan, eikä yhdistyksellä ole ollut juurikaan muita merkittäviä varainhankintakeinoja. Seuraavan haastateltavan vastauksesta käy puolestaan ilmi se, ettei yhdistyksen ole välttämättä kovinkaan mielekästä suunnata vahvemmin elinkeinotoimintaan, koska se ei ole toiminnan tarkoitus.

*”No ihan noin rehellisesti sanottu, toi ruokala on tällä hetkellä, ei ole missään hyvässä jamassa. Rahapulaa ei sinänsä ole, mutta sitä ei pysty pitkään sillä, tolla tavalla pyörittämään, koska sitten ku se on liike, resursseilla menee, palkkatuki on puolittunut, ni se syö, jos ei se tuota. Sen pitäis sillo tuottaa se, juuri sen verran, sen puolen palkkatuen verran ainaki melkein. Koska eihän me nyt voittoa oo tavoitteleva, yhdistykset on aina, mut jos se, ei se tappiotakaan kestä. Kyllä me se, niinku sanoin, ollaan siinä tietyssä tilanteessa. Koska se, yhteiskunta periaatteessa kiristää näitä. Eli yhdistys, jos me ei voida yrityksen kanssa sinänsä kilpailla, me joudutaan siihen, on jouduttu siihen tilanteeseen, ettei se kauaa sitä kestä kyllä. Et kyllä mejän resurssit tavallaan riittäis, mutta sitten niin ku me ollaan tavattoman ulkopuolella sen oman ideologian, niin silloin se, ei, sitä se ei kestä kylläkään. ...” (Haastateltava 7)*

Haastateltavan vastaus on erittäin mielenkiintoinen ja monitahoinen hybridisaatioteorian näkökulmasta. Ensinnäkin vastauksessa käy selkeästi ilmi se, ettei JST ry:n tapauksessakaan voida puhua yksityisen ja kolmannen sektorin rajojen hämärtymisestä tai sekoittumisesta (Billis 2010a, 6-8). Sen sijaan JST ry on mielestäni oiva esimerkki hybridioorganisaatiosta, koska se nimenomaan on joutunut oppimaan soveltamaan ja yhdistämään yksityisen sektorin toimintatapaa ja -logiikkaa omassa toiminnassaan, unohtamatta kuitenkaan aatteellista perustaansa (idib., 4). Kuten haastateltava ilmaisee, ”yhdistyksen tehtäväkään ei oo voittoa tuottaa”, joten yhdistyksen juuret ovat paikannettavissa kolmannelle sektorille. Tietyllä tavalla tässä on kyse siitä, että JST ry:n toimintatila on nyt useamman eri sektorin leikkauspisteessä, hybridivyöhykkeellä.

Kuten jo aiemmin henkilöresurssien elementin analyysin yhteydessä mainitsin, JST ry:n työllistämistoiminnassa kolmannen sektorin missio kietoutuu yhteen yksityisen sektorin palkkahenkilöstön elementin kanssa itseään täydentävällä ja rikastavalla tavalla. Tuilla työllistetty henkilöstö mahdollistaa JST ry:n mission toteuttamisen. Toisaalta haastatellun vastauksesta käy ilmi se, että viranomaisten tekemä linjaus ajaa yhdistystä kauemmas omasta ideologiastaan. Tämän perusteella vaikuttaakin siltä, ettei JST ry ole tietoisesti suuntautunut toiminnassaan yksityiseen sektoriin päin – ennemmin on luonnollista, että työttömien yhdistyksen toiminta linkittyy vahvasti työelämään.

JST ry:n tulevaisuuden suunnitelmat viittaavat kuitenkin vahvemmin siihen, että yhdistys etsii ratkaisuja tilanteeseensa yksityiselle sektorille ominaisilla tavoilla. Vuoden 2013 toimintakertomuksessa (1) kerrotaan, että yhdistykselle aiotaan sen taloudellisen tilanteen takia laatia kokonaisstrategia, jossa esitetään toimenpiteitä henkilöstökulujen hallitsemiseksi. Esimerkkeinä toimenpiteistä mainitaan ainoastaan korkeampaan palkkatukeen oikeutettujen henkilöiden työllistäminen ja aukioloaikojen supistamiset. Myös ruokalan palveluiden hintoja esitetään korotettavaksi ja toiminnassa pyritään muutenkin kustannustehokkuuteen. Toimintakertomuksessa kerrotaan myös, että yhdistys aikoo hakea avustusta selvitysasiamiehen palkkaamiseksi, jonka tehtäviin kuuluisi liiketoimintasuunnitelman ja kannattavuuslaskelmien laadinta. Yhdistyksen toimitiloissa, vakuutuksissa ja puhelinkuluissa etsitään myös edullisempia vaihtoehtoja. (Toimintakertomus 2013, 1). Toimintakertomuksessa mainitut toimenpiteet kuulostavat mielestäni vahvasti yritysmaailman logiikalta ja voisi olla aiheellista kysyä, ovatko ne enää JST ry:n ideologian mukaisia. Voi olla, että ruokala- ja pitopalvelutoiminta tulisikin erottaa

omaksi kokonaisuudekseen yhdistyksestä. Esimerkiksi Kari Loimu (2010, 215) toteaa että yhdistyksien harjoittama liiketoiminta erotetaan usein omaksi yhtiökseen, jonka seurauksena ”yhdistys hoitaa aatteellisen toiminnan ja yhtiö liiketoiminnan”. Mielestäni tällainen yhdistyksen ja yhtiön yhdistelmä muodostaa yhdessä hybridioorganisaation, mutta muun muassa verotuksen takia ne toimivat periaatteessa omina itsenäisinä organisaatioina. JST ry:n tapauksessa ruokala- ja pitopalvelutoiminnan yhtiöittäminen voisi myös olla yksi ratkaisu, mikäli sillä tavoin yhdistyksen toiminnan aatteellinen perusta säilyy selkeänä.

### **4.5.3. ”Yhteistyötä voisi olla enemmänkin”**

Yhteistyön merkitys ei tule esiin David Billisin teoriassa vaikka kolmannen sektorin toimijat toimivat usein välittäjätahona eri intressien ja organisaatioiden välillä. Tarkastelen yhteistyötä lyhyesti tässä muiden resurssien elementin yhteydessä, koska yhteistyön kautta voidaan yhdistää ja jakaa resursseja ja sillä voi olla merkittävääkin vaikutusta toimintaan. Yhteistyö mainittiin monin erin tavoin JST ry:n vuosi- tai toimintakertomuksissa. Esimerkiksi yhteistyöksi voidaan lukea JST ry:n edustus eri organisaatioissa, hankkeiden ohjausryhmissä, paikallisissa ja kansallisissa työryhmissä ja neuvottelukunnissa. Samoin osa yhdistyksen toiminnoista ja koulutuksista on järjestetty yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Toimintakertomuksista pystyin päättämään jotain yhteistyön määrästä ja yhteistyökumppaneista ja haastatteluaineisto täydensi tuota tietoa nykypäivän valossa. Perusteellisempi analyysi olisi vaatinut yksityiskohtaisempien asiakirjojen läpikäyntiä, jotta olisin saanut tietooni yhteistyön perimmäiset tarkoitukset ja motiivit, joten analyysi tässä on ohut. Halusin kuitenkin huomioida yhteistyön tässäkin tutkimuksessa, koska sillä on selkeästi ollut merkitystä JST ry:n toiminnassa.

JST ry:n toiminnan alkuvuosina muiden kanssa tehty yhteistyö oli melkein päältämättömä, jotta toimintaa ylipäänsä voitiin järjestää. Vuoden 1993 vuosikertomuksessa (1) todetaankin, ettei toiminta olisi omin voimin ollut samassa määrin mahdollista kuin mitä se oli yhteistyössä muiden kanssa.

*”Eriolaisia tapahtumia, tilaisuuksia, kursseja ym. pidettiin vuoden aikana eri yhteistyötahojen kanssa. Omin voimin niiden järjestäminen ei olisi onnistunut.”  
(vuosikertomus 1993, 1)*

Vuoden 1993 vuosikertomuksessa kerrotaankin yhdistyksen toteuttaneen muun muassa hernekeiton myyntiä kävelykadulla kaupunginseurakunnan kanssa, järjestäneen SPR:n kanssa katastrofirahaston tempauksen, tehneen seurakunnan Lähimmäisen kammarin kanssa retken Tampereelle ja toimineen Kansan Sivistystyön Liiton kanssa yhteistyössä radiotyön kurssin tiimoilta (ibid.). Vuoden 1996 toimintakertomuksessa (4) mainitaan Työväenopiston järjestämistä maksuttomista aktivointikursseista. Lisäksi alkuvuosien toimintakertomuksissa mainitaan useista retkistä, joita on toteutettu yhteistyössä muiden työttömien yhdistyksien kanssa tai retkillä on tutustuttu muihin työttömien yhdistyksiin (esim. toimintakertomus 1997, 5; toimintakertomus 1998, 5–6; toimintakertomus 1999, 3–7). Yhteistyöksi voidaan lukea myös se, että JST ry:n väkeä on ollut apuna erilaisten tilaisuuksien järjestelyissä. Esimerkkinä voidaan muun muassa mainita vuoden 2000 toimintakertomuksessa (4) luetelluista suur tapahtumista se, että yhdistyksen ruokala palveli Jyväskylän suurajojen aikana laajemminkin yleisöä ja yhdistyksestä löytyi myös lipunmyyjä ja järjestysmies Ainolan kesäteatteriin.

Koulutus- ja kurssitoiminnan osalta yhteistyötä on tehty useiden eri toimijoiden kanssa, jotka olivat niin TE-keskuksen projektirahoituksella järjestettyjä koulutuksia kuin myös tavanomaisempia kursseja ja kerhoja. Esimerkiksi vuoden 2004 toimintakertomuksessa (6) listataan eri TE-keskuksen projektirahoituksella järjestetyt kurssit, joiden käytännön toteuttajat vaihtelivat eri oppilaitoksista Työväen Sivistysliittoon. Vuoden 2009 toimintakertomuksessa (3–4) kerrotaan puolestaan maahanmuuttajille suunnatun harrastetoiminnan osiossa Keski-Suomen evankelisluterilaisen kansanlähetyksen järjestämästä suomikerhosta, Jyväskylän Työväenyhdistyksen järjestämästä kokkikerhosta ja Keski-Suomen Marttojen kotisiivouskurssista. Samassa toimintakertomuksessa mainitaan myös yleisesti kursseja ja harrasteryhmiä käsittelevässä osiossa sosiaali- ja terveyden huolto-oppilaitoksen fysiatrიაopiskelijoiden ohjaamista kokemusliikuntatapahtumista.

Myös aiemmissa toimintakertomuksissa mainitaan opiskelijoiden kanssa tehdystä yhteistyöstä. Vuoden 2002 toimintakertomuksessa (4) mainitaan JAIKO:n hierojaopiskelijoiden tarjoamasta niska- ja hartiahieronnasta. Seuraavana vuonna oli puolestaan järjestetty Perjantaipullo-tapahtuma yhteistyössä ehkäisevän päihdetyön opiskelijoiden kanssa, joka oli samalla työnäytetapahtuma (toimintakertomus 2003, 6). Fysiatrიაopiskelijoiden toimesta on järjestetty kokemusliikuntaa vuosina 2007–2012 (toimintakertomukset 2007–2012). Kirjallisen tutkimusaineiston perusteella muiden tahojen



kanssa tehtävä yhteistyö on monipuolista ja vaihtelevaa vuosittain. Selkeästi osa yhteistyöstä on ollut osa normaalia toimintaa kuten esimerkiksi TE-hallinnon kanssa projektirahoituksella järjestetyt koulutukset, joita ei välttämättä nähdä niinkään yhteistyömuotona vaan perustoimintana. Osa yhteistyöstä on puolestaan monipuolistanut toimintaa ja toimineet siten lisäresursseina kuten esimerkiksi opiskelijoiden kanssa järjestetyt tapahtumat ja liikunta.

Yhteistyö-käsitteen kirjavuus tuli esiin myös haastatteluissa kysyessäni haastatelluilta yhteistyökumppaneista ja yhteistyön muodoista (kysymysno 14, ks. liite). Esimerkiksi erään haastateltavan mielestä yhteistyötä tehdään eri työllistämishankkeiden kanssa. Kansalaistoiminnan osalta yhteistyötä voisi kuitenkin hänen mielestään olla enemmän. Haastateltava ymmärtää yhteistyön aika monipuolisesti, sillä vastauksessa yhteistyöksi käsitetään niin erilaisten kurssien järjestäminen muiden organisaatioiden kanssa kuin myös viranomaisten suorittama asiakasohjaus.

*”...tämmösten hankkeiden kanssa, niinku kuntakokeilu-hanke ja Kanto-hanke, josta tulee meille, ohjautuu työkokeilijoita, työntekijöitä. Ja sitten jotain semmosta, yhteisiä seminaareja, ehkä koulutuksia ja tämmösiä järjestetään. Totta kai sitä yhteistyötä voisi olla aika paljon enemmän. Tässä ois, on tosi paljon mahdollisuuksia kun on tää kansalaistoiminnan keskus tässä. ... No sitten meillä on tietysti yhteistyötahoja. Tommoset ku Työväen yhdistyksen naiset, jotka järjestää meidän maahanmuuttajataustaisille kokkikursseja. Ja sitten Martta-keskuksen kanssa on jotain näitä maahanmuuttajataustaisille, just kokkikursseja, juttuja. Sitten joku semmonen uskonnollinen yhdistys tai joku tämmönen järjestää suomen kielen opetusta. ...”  
(Haastateltava 3)*

Myös eräs toinen haastateltava viittasi hankkeisiin. Hänen vastauksessaan kuitenkin korostuu mielestäni yhteistyön tekeminen enemmän taloudellisesta ja edunvalvonnallisesta näkökulmasta.

*”Monienkin tahojen. Kaupungin tietysti. TE-toimiston, ELY-keskuksen, näistä tulee rahaa meille. Ja sitten tietysti paikallisten yhdistyksen, ketä nyt tässä kansalaistoiminnan keskuksessa toimii. ...Sitten tietysti nää työllisyshankkeet mitä on, työllisyyden kuntakokeilu, Töihin-palvelu. En mä nyt näitä kaikkia muista, mutta meillä on edustus niinku monien hankkeitten ohjausryhmissä esimerkiks. Lähinnä niinku esimiehet on mukana niissä. Et sanosin, et meillä on kymmeniä yhteistyötahoja. Ja myös sitten ihan valtakunnallisella tasolla, että SOSTE:ssa ollaan mukana.”  
(Haastateltava 5)*

Yksi haastateltava mainitsee yhteistyön yhteydessä sen, että yhdistys pyrkii hyödyntämään muita palveluja siinä määrin, kun ne ovat taloudellisesti kannattavia. Hän viittaakin

vastauksessaan siihen, että yleisten toiminta-avustusten määrä on vähentynyt, jonka takia yhteistyössäkin korostuu sen edullisuus.

*”...Sitten erilaiset liikuntamahdollisuuksia tarjoavat, no kaupungin liikuntatoimi ja muut. Että pyritään hyödyntää niitä. Ja kunnossa kaiken ikää ja kaikki, mistä sitä vaan yhteistyötä löytyy vähillä kustannuksilla, ni semmoset on meidän yhteistyötahoja...Että kyllä ne niin semmoset tuki-instanssit on vähentynyt, niinku jotka vapaaehtoisesti tuki toimintaa.” (Haastateltava 8)*

Vaikka yhteistyö on käsitteenä monipuolinen ja sen merkityksellisyys toiminnan kannalta vaatisi laajempaa ja syvällisempää tutkimusta, ei sitä voida mielestäni sivuuttaa täysin Billisin teoriassa ja elementeissä. Kuten edellä kävi ilmi, tekemällä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa voidaan säästää kustannuksia. Toisaalta edustustehtävien kautta saadaan tietoa ajankohtaisista asioista ja muutoksista, joihin voidaan reagoida niin yhdessä muiden yhdistyksien kanssa ja myös erikseen oman yhdistyksen toiminnassa. Itse asiassa yhteistyön syvällinen tarkastelu voisi syventää myös hybridisaation tutkimusta. Esimerkiksi tutkimalla sitä, kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja mistä syistä, voitaisiin nähdä millaista, vaikutusta sillä on hybridisaation kehityksessä ja kuinka tietoista kehitys mahdollisesti on. Valitettavasti tässä tutkimuksessa tällaiseen perusteelliseen tutkimukseen ei ollut mahdollisuutta, mutta mielestäni se olisi yleisesti hyvä ottaa huomioon tarkasteltaessa hybridioorganisaatioita.

#### **4.5.4. Yhteenvetona: ”Työllistäminen on ainoa mistä saadaan rahaa”**

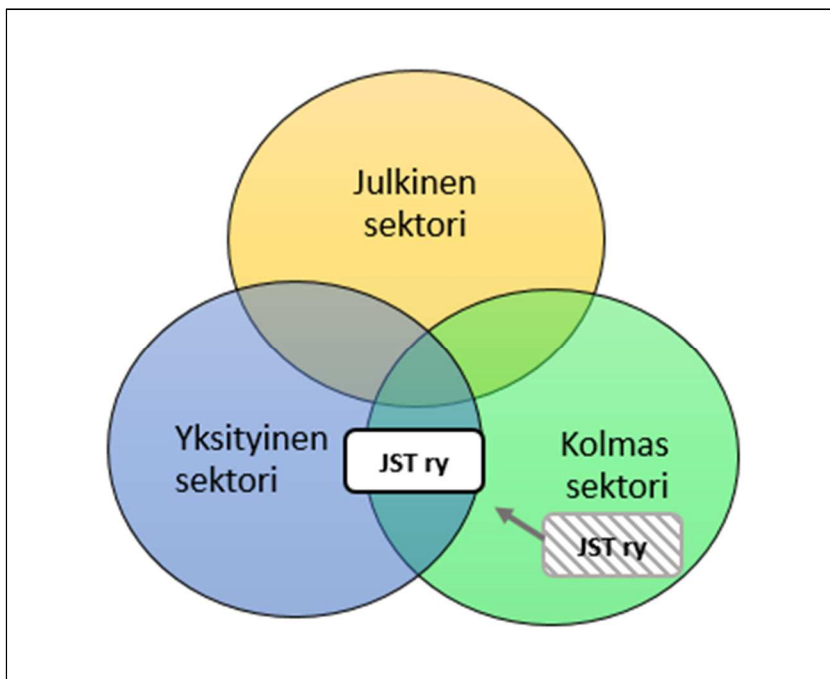
David Billisin mukaan (2010b, 51–53) kolmannen sektorin ideaaliorganisaation muut resurssit koostuvat pääosin avustuksista ja erilaisista maksuista, kuten jäsenmaksuista. JST ry:n muiden resurssien osalta tekemäni analyysin perusteella on mielestäni selkeää, etteivät avustukset tai jäsenmaksut ole pääasiallinen tulon lähde. JST ry on pitkälti riippuvainen työllistämistoiminnasta saatavista tuista, joka käy ilmi myös seuraavan haastateltavan perusteluissa valinnalleen, jonka mukaan työllistämistoiminta on yhdistyksen tärkein tehtävä (kysymysno 5, ks. liite). Olen siteerannut vastausta myös aiemmin mission elementin yhteydessä, mutta vastaus on oleellinen juuri tuon perustelun takia.

*”No tää on just se, nää resurssit ja niiden kanavat vaikuttaa siihen, että pakko on ottaa tuo b [työttömien aktivointi tuki- tai työkokeilujaksolla ja kuntoutustoiminta], koska se on semmonen mistä me saahaan. Se on ainoa, mistä me saahaan rahaa. Että jos ei sitä ois sitten tätä toimintaa, ni ei ois yhistystä, ei olis toimitiloja, ei olis työntekijöitä. Että*

*sitten se ois semmosta vapaaehtosuuteen, tota ni, perustuvaa. Että minä, niinku, nää kaikki on tärkeitä, mutta kyllä se, kyllä tota ni, tästä pitää kumminki ottaa tuo a [työttömien edunvalvonta] ja b [työttömien aktivointi tuki- tai työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta].” (Haastateltava 9)*

Toiminnan riippuvuus taloudellisista resursseista sekä tukee että haastaa JST ry:n luonteen kolmannen sektorin organisaationa. Työllistämistoiminta on mittavaa ja sillä on suuri taloudellinen merkitys. Taloudellisten resurssien osalta yhdistys hyödyntääkin enemmän yksityiselle sektorille ominaisempia pelisääntöjä, mutta sen juuret ovat edelleenkin kolmannella sektorilla. Tästä johtuen sijoitan JST ry:n muiden resurssien osalta kolmannen ja yksityisen sektorin väliselle hybridivyöhykkeelle.

Työllistämistoiminnan taustalla voidaan nähdä kuitenkin olevan ajatus yhdistyksen mission edistämisestä, jota olen selventänyt tässä tutkimuksessa aiemmin niin mission kuin henkilöresurssien analyysien yhteydessä. Toisaalta Billisin ihannemallin mukaisesti kolmannen sektorin yhdistyksen ei tulisi olla riippuvainen palkatusta henkilöstä ja ulkopuolisista vastikkeellisista tuista – tältä osin voidaan mielestäni todeta, että JST ry:n luonne muiden resurssien elementin osalta viittaa hybridisaatioon, sillä se ei ole tämän elementin osalta puhtaasti kolmannen sektorin organisaatio. JST ry on, kuten jo aiemmin totesin, enemmänkin oiva esimerkki kolmannen ja yksityisen sektorin hybridioorganisaatiosta työllistämistoimintansa takia.



KUVIO 15. Muutos JST ry:n sijainnissa muiden resurssien elementin analyysin seurauksena

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

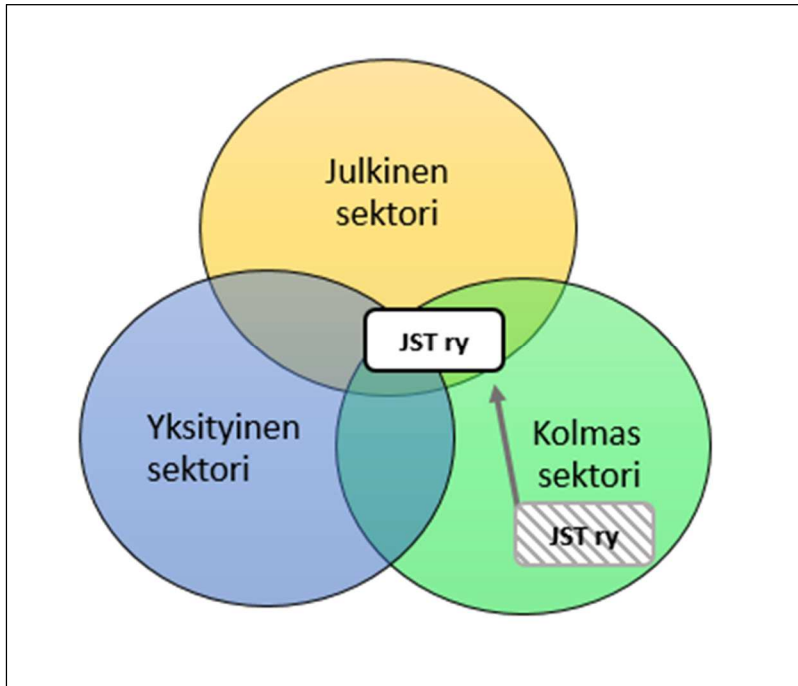
### 5.1. Tutkimuksen tulos: JST ry on hybridiorganisaatio

Tutkimukseni tavoitteena oli tehdä perusteellinen tapaustutkimus Jyvässeudun Työllistämisyhdistys ry:stä hybridisaation näkökulmasta. Tässä analyysin yhteenvedossa vastaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni:

1. Onko JST ry hybridiorganisaatio?
2. Mistä hybridisaatio johtuu?

Aivan analyysin aluksi esitin olettamukseni JST ry:n lähtötilanteesta, jossa se sijaitsi puhtaasti kolmannella sektorilla. Tutkimukseni analyysi pohjautui tälle tekemälleni oletukselle. Jos JST ry noudatti jonkin elementtinsä osalta toiselle sektorille ominaisempia pelisääntöjä, sen sijainti kuviossa muuttui tuosta alkuperäisestä asetelmasta.

Tutkimukseni pohjalta tekemäni johtopäätelmäni siten on, että JST ry on selkeästi yhdistys, vaikkei se kenties enää muistuta David Billisin ideaalia käsitystä yhdistyksestä kolmannen sektorin ihanteellisimpana ilmentymänä. JST ry on kuitenkin selkeästi hybridiyhdistys, joka asettuu kolmannen ja yksityisen sektorin väliselle hybridivyöhykkeelle, hiukan myös julkista sektoria hipaisten. Tutkimuksen lopputuloksena olen sijoittanut JST ry:n kuviossa 16 (ks. seuraava sivu) kaikki kolme sektoria kattavalle hybridivyöhykkeelle: kolmas–yksityinen–julkinen. Analyysi ei mielestäni kuitenkaan anna tarpeeksi vahvoja viitteitä kuitenkaan siihen, että yhdistyksen voisi sijoittaa yksiselitteisesti vain yhdelle sektorille tai hybridivyöhykkeelle. Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen totean analyysien perusteella, että JST ry täyttää mielestäni hybridiorganisaation kriteerit ja on siis hybridiorganisaatio.



KUVIO 16. JST ry:n lopullinen sijainti tutkimuksen perusteella

Hybridisaatio ilmenee JST ry:ssä henkilöresurssien ja muiden resurssien elementeissä, joissa se analyysini perusteella noudattaa ainakin osittain yksityiselle sektorille ominaisempia logiikoita. Tutkimuksen teorialuvussa esitin David Billisin laatiman taulukon eri yhteiskunnan sektoreilla olevien organisaatioiden elementeistä ja niiden toimintalogiikoista (taulukko 1, s. 38 tämä tutkimus). Hyödynnän samaista taulukkoa vetääkseni yhteen analyysi lopputulokset ja esittääkseni sen, miten hybridisaatio ilmenee JST ry:ssä. Lisäsin taulukkoon oman sarakkeen JST ry:lle, jolloin on mahdollista vertailla yhdistyksen elementtien sisältöä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektoreiden elementtien sisältöön (ks. taulukko 2, seuraava sivu). Kuvasin taulukkoon JST ry:n elementtien sisällön, logiikan, tutkimuksen analyysien pohjalta. Tummensin taulukosta sektoreista sen elementin (tai useamman), jonka logiikan mukaisesti JST ry vaikuttaa analyysin perusteella toimivan.

TAULUKKO 2. Sektoreiden elementit ja periaatteet tutkimuskohteen, JST ry:n, kera

Elementit/ Periaatteet	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori	JST ry
<b>Omistajuus</b>	Osakkeenomistajat	Kansalaiset	Jäsenet	Yhdistyksen jäsenet
<b>Hallinto</b>	Omistusosuuden mukaisesti	Julkiset vaalit	Sisäiset, yksityiset vaalit	Vuosikokouksen valitsema hallitus
<b>Toiminnan lähtökohta</b>	Markkinavaihto, yksityinen etu	Julkiset palvelut, yhteinen etu	Tietyn mission toteuttaminen ja edistäminen	Työttömien aseman ja tilanteen parantaminen sekä heidän edunvalvonta (ml. työllistäminen)
<b>Henkilöresurssit</b>	Palkkahenkilöstö	Virkamiehet	Jäsenet, vapaaehtoiset	Tukitoimenpitein työllistetty henkilökunta
<b>Muut resurssit</b>	Myyntitulot, palkkiot	Verot	Jäsenmaksut, erilaiset lahjoitukset	Työllistämistoiminnasta saatavat tuet ja ruokalan tuotto
<b>Ihanteellisin muoto</b>	Liikkeenjohdon valvoma yritys	Lailla säädetty julkinen virasto	Vapaaehtoisuuteen perustuva yhdistys	Elinkeinotoimintaa harjoittava, missiosta ponnistava yhdistys

Kuten taulukosta 2 huomaa, JST ry noudattaa omistajuuden ja hallinnon osalta kolmannen sektorin pelisääntöjä. Tutkimuksen analyysien tulosten perusteella JST ry muistuttaa edellä mainittujen elementtien osalta eniten kolmannen sektorin organisaatiota, vaikka yhdistyksen jäsenet ovat niin omistajuudessaan kuin hallinnon osalta passiivisia. Omistajuuden elementin analyysin johtopäätöksissä totesin, ettei JST ry muistuta elementin osalta sen enempää julkisen kuin yksityisenkään sektorin organisaatiota.

Analyysin perusteella yhdistyksen jäsenet osoittautuivat pääosin passiivisiksi omistajiksi, aktiivisen omistajuuden ilmetessä enemmän yhdistyksen hallituksen jäsenissä. JST ry:n jäsenet ovat kuitenkin virallisia omistajia, jonka vuoksi se mielestäni noudattaa kolmannen sektorin pelisääntöjä. Tässä kohden törmäsin tutkimuksessani siihen problematiikkaan, että onko tällaisissa tilanteissa toisaalta edes mahdollista tehdä toisenlaista päätelmää, joka ohjaisi enemmän yksityisen tai julkisen sektorin suuntaan. Millä tavoin yhdistyksen jäsenet eroavat julkisen sektorin kansalaisista? Yrityksen osakkeenomistajatkin ovat pohjimmiltaan kansalaisia ja hekin voivat olla esimerkiksi eri ammattiliittojen jäseniä. Samalla tavoin esitin kritiikkiä hallinnon elementin osalta yhdistyksen jäsenistön vähäiseen osallistujamäärään varsinaisissa kokouksissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että JST ry muistuttaisi hallinnon osalta mitään toista kuin kolmannen sektorin organisaatiota. Tämä käy ilmi, kun verrataan sen hallinnon elementin toimintalogiikkaa yksityisen tai julkisen sektorin logiikkaan. Sen sijaan henkilö- ja muiden resurssien elementtien puolesta JST ry voi selkeämmin nähdä noudattavan enemmän yksityiselle sektorille ominaisempia pelisääntöjä sen suuren henkilöstömäärän ja ulkopuolisten tukien aiheuttaman taloudellisen riippuvuuden takia.

JST ry:n mission elementin osalta kallistuin taulukossa sekä kolmannen että julkisen sektorin logiikoiden puoleen. Työttömien tukityöllistäminen yhdistyksen omaan toimintaan on mielestäni JST ry:n virallisen mission mukaista. Käytännössäkin yhdistyksen toiminta kohdentuu enenevässä määrin sopivien työllistämipaikkojen tarjoamiseen työttömille. Väliyömarkkinatoiminnan voi mielestäni käsittää osittain myös julkisen sektorin palveluna, jota kaupunki ja valtio tukevat taloudellisesti. Haastateltavien näkemykset korostivat yhdistysmuotoisen toiminnan tärkeyttä kysyessäni heiltä JST ry:n olemassaolon välttämättömyyttä. Moni haastateltavista kuitenkin koki, että kolmannen sektorin organisaatio on paras taho hoitamaan työllistämistoimintaa. Nojaankin tutkimukseni johtopäätöksen tähän yhdistysmuodon korostumiseen, jonka takia näen, että JST ry:n juuret ovat kolmannella sektorilla, mutta se noudattaa toiminnassaan jossakin määrin yksityisen

sektorin pelisääntöjä ja pienemmässä määrin myös julkisen sektorin pelisääntöjä. Tästä johtuen määrittelin taulukossa JST ry:n olevan ”elinkeinotoimintaa harjoittava, missiosta ponnistava yhdistys”.

Yhdistys ei tosin itse vaikuttanut vielä tutkimuksen aikana tiedostavan tätä omaa hybridiluonnettaan. Sen sijaan elinkeinotoiminta nähtiin enemmänkin vääränä tulkintana yhdistyksen ruokalan toiminnasta ja tuo tuomio, status, aiheuttaa huomattavia haasteita työllistämistoiminnan jatkamiselle. Suomen verohallinnon yleishyödyllisiä yhteisöjä koskevan verotusohjeessa<sup>6</sup> (Dnro A47/200/2014, alaluku 1.1.3.) todetaan, että myös yleishyödyllinen yhteisö voi harjoittaa muutakin kuin yleishyödyllistä toimintaa, esimerkiksi elinkeinotoimintaa. Verohallinnon ohjeessa määritellään elinkeinotoiminnaksi sellainen toiminta, jonka harjoittamiseen liittyy palkattu henkilökunta, kannattavuus on riippuvaista myynnin tuloista ja samanlaisia palveluita ja tuotteita tarjoavat myös samoilla markkinoilla toimivat yritykset. JST ry:n ruokala- ja pitopalvelutoiminta täyttää mielestäni verotusohjeessa annetut tunnusmerkit elinkeinotoiminnasta. Verotusohjeessa on myös oma alakohtansa kahvila-, ravintola ja kioskitoiminnalle. Edellä mainittua toimintaa pidetään elinkeinotoimintana, jos se on jatkuvaa ja tapahtuu kilpailuolosuhteissa yhteisön jäseniä laajemmalle asiakaskunnalle. (ibid., alaluku 2.5.2.). JST ry:n tapauksessakin ruokalatoiminta on sallittua, mutta sen katsotaan menevän enemmän elinkeinotoiminnan kuin yleishyödyllisyyden puolelle.

JST ry ja sen toiminta täyttää kuitenkin edelleen lain määrittämät yleishyödyllisen yhteisön kriteerit, jonka takia sen juuret ovat vahvasti kolmannella sektorilla. Suomen tuloverolain (TVL 30.12.1992/1535) 22 §:n mukainen yleishyödyllisen yhteisöön määritelmään liitetään tiivistetysti toimiminen yleiseksi hyväksi, toiminnan kohderyhmän laaja-alaisuus sekä toiminnan voittoa-tavoittelematon luonne. JST ry:n säännöissä ilmaistun (2005, 2 §) mission mukaan yhdistys ja sen toiminta täyttävät mielestäni lain määritelmän yleishyödyllisestä yhteisöstä. Edellä viitatus verohallinnon ohjeen (Dnro A47/200/2014) mukaan yhteisöjen yleishyödyllisyys arvioidaan kuitenkin yhteisön sääntöjen lisäksi myös sen tosiasiallista toimintaa tarkastelemalla. Ohjeessa (ibid., alaluku 1.1.3.) todetaan, että yhteisöä pidetään edelleen yleishyödyllisenä, vaikka sen varsinainen yleishyödyllinen toiminta olisi jäänyt

---

<sup>6</sup> Viittaus tutkimuksen aikana voimassa olleeseen verotusohjeeseen.



vähäiseksi elinkeinotoiminnan tai jonkin muun toiminnan takia – pääajatuksena on, että tuo elinkeino- tai muu toiminta liittyy läheisesti organisaation mission toteuttamiseen ja tukevat sitä.

Periaatteessa verotusohjeessa on kyse hybridiorganisaatiosta: yleishyödyllisestä yhteisöstä, joka yleishyödyllisen toimintansa lisäksi harjoittaa myös elinkeinotoimintaa. JST ry:n tapauksessa sen ruokala- ja pitopalvelutoiminta ovat verottajan määritelmän mukaisesti elinkeinotoimintaa. Asia on sinällään yksinkertainen ja vasta-argumentteja on hankala löytää, koska ruokala- ja pitopalvelutoiminta kattaa elinkeinotoiminnan kriteerit: se vaatii palkattua henkilökuntaa, se tuottaa samanlaisia tuotteita ja palveluita kuin alalla toimivat yritykset ja toimintaa tarkastellaan sen taloudellisen kannattavuuden kautta. Tällainen hybridiorganisaatio on verottajankin mukaan sallittua ja sinällään normaalia – osa toiminnasta on yleishyödyllistä, osa taas elinkeinollista.

JST ry:n tapaus on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen siksi, että ruokala- ja pitopalvelutoiminta sattuvat vain soveltumaan erinomaisesti juuri työttömien työllistämiseen. Huomionarvoista on nimittäin se, että ruokala- ja pitopalvelutoimintaan on yksinkertaisempaa työllistää suurempi määrä ihmisiä kuin taas esimerkiksi ompelimon tai toimiston tehtäviin. Ruokalassa työtehtäviä on määrällisesti enemmän, jolloin yhdistyksen on mahdollista tarjota työpaikka useammalle työttömälle. Toki yhdistyksellä on ollut ruokalatoimintaa jo aivan alkuvuosista lähtien, jolloin ruokala nykyistä enemmän yhteisöllisenä vertaistuen kohtaamispaikkana, tarjoten samalla edullista ruokaa työttömille. Luultavasti JST ry:n alkuvuosien ruokalatoiminta onkin ollut luonteeltaan lähempänä yleishyödyllisyyden käsitettä kuin mitä se on tänä päivänä. Nykyinen työllistämistoiminta synnyttääkin mielestäni mielenkiintoisen jännitteen sen yleishyödyllisen ja elinkeinollisen luonteen välille. JST ry:n ei olisi mahdollista työllistää samassa mittakaavassa työttömiä ilman elinkeinotoiminnan harjoittamista – yhdistyksen kolmannelle sektorille ominainen missio vaikuttaa siis osittain vaativan yksityiselle sektorille ominaisempaa toimintamallia rinnalleen, toimiakseen. Se, missä määrin tämä on ollut tietoista kehitystä, ei käy ilmi tutkimusaineistosta.

Tutkimuksen toisessa luvussa toin esille Juha Heikkalan (2001, 52) näkemyksen yhdistyksien toimintatilasta eli siitä, miten yhdistys asemoituu ja millaisen roolin se ottaa

suhteessa muihin toimijoihin. Heikkala (ibid.) viittaa toimintatilaan juuri siinä mielessä, että järjestön on välttämätöntä pohtia omaa strategista asemaansa tietääkseen missä määrin se joutuu tai voi omassa toiminnassaan soveltaa muiden sektoreiden pelisääntöjä. Tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että JST ry:llä olisi tarvetta selkeyttää omaa toimintatilaansa ja strategista asemaansa. Omistajuuden elementin analyysin yhteydessä toin esille, että moni haastateltava toivoi selkeyttä yhdistyksen hallintoon ja yleensä selkeämpää johtamisen otetta, ”punaista lankaa”. Esimerkiksi kysyessäni yhdistyksen toiminnan vastaavuudesta työttömien toiveisiin ja tarpeisiin, eräs haastateltava toi esiin sen, että yhdistyksessä on eriäviä näkemyksiä toiminnan painopisteestä.

*”...kun on tavallaan erilaisia näkemyksiä siitä, että oisko se painotus ny sit’ vaikka työllistämiseen vai oisko se rivityttömiin vai pitäiskö olla ruokalatoimintaan vai, et’ semmosia. Sieltä se niinku jotenkin sitten toivottavasti löytyy se kirkas tähti, mitä ny sitt’ yritetään muokata, tavallaan...saatas niinku ajantasaseks’ tää, et’ semmonen, mitä tänä päivänä vois olla tää yhdistystoiminta, työttömien.” (Haastateltava 2)*

Haastatellun vastaus menee yhtenevästi Heikkalan (2001, 53) käsityksen kanssa, jonka mukaan yhdistyksen sijaintiin, asemoitumiseen, vaikuttaa ”myös se, missä määrin järjestö omaksuu esimerkiksi ruohonjuuritason yhdistystoiminnan tukijan, julkisen sektorin toiminnan paikkaajan tai markkinaperusteisen palveluntuottajan roolin”.

Roolin selkiyttäminen voisi olla tarpeen myös siksi, että JST ry:n vahva riippuvaisuus työllistämistuista ja toiminnan painottuessa työllistämiseen viittaavat jo juurtuneeseen hybridisaatioon. Hybridisaatio on Billisin (2010b, 59–61) juurtunutta silloin kun muilta sektoreilta omaksutut toimintatavat ja niiden pelisääntöjen noudattaminen ohjaavat selkeästi organisaation toimintaa. Työllistämistoiminta ohjaa selkeästi JST ry:n toimintaa ja siitä on tullut toiminnan painopiste, jota yhdistyksen nimen vaihtaminenkin kuvaa. Juurtunutta hybridisaatiota, kuten hybridisaatiota yleensäkin, ei tule kuitenkaan käsittää negatiivisessa valossa, mikäli se on hyödyllistä ja edesauttaa mission toteuttamista (Billis 2010, 61). JST ry:n voisikin olla hyödyllistä pysähtyä pohtimaan yhdistyksen tahtotilaa, kuten Heikkala ilmaisee (2001, 52–53). Tahtotilalla tarkoitettiin tietoista toimintatilan eli asemoitumisen muokkaamista, jolloin voitaisiin kysyä, kuinka tietoisesti JST ry on siirtynyt vahvemmin työllistämistoiminnan puolelle, entä kuinka vahva sen edunvalvojan ja kansalaistoiminnan tukijan rooli halutaan olevan. Tämä on varmasti sellainen kysymys, jota yhdistyksen olisi hyvä pysähtyä pohtimaan tulevaisuutensa kannalta.

## **5.2. Pohdintoja hybridisaatiosta ja sen merkityksestä**

Hybridisaation tutkiminen ja erityisesti tämä tapaustutkimus työttömien yhdistyksestä nosti esiin monia mielenkiintoisia kysymyksiä tutkimusprosessin aikana. Huomasin moneen kertaan pohtivani sitä, mikä on kolmannen sektorin rooli tänä päivänä ja kuka sitä määrittelee? Ovatko kolmannen sektorin toimijat itsekään tietoisia siitä, että heidän tulisi noudattaa oman sektorinsa pelisääntöjä? Millaista merkitystä Billisin pelisäännöillä on käytännössä, organisaatioiden arjessa? Käyn tässä luvussa läpi tutkimuksen nostattamia kysymyksiä ja ajatuksia. Vastaan tekstissä samalla myös viimeiseen tutkimuskysymykseeni: Millaisia päätelmiä voidaan tehdä yhdistysten tulevaisuudesta tämän tapaustutkimuksen perusteella?

Aloitan pohdinnan tarkastelemalla ensiksi Billisin määrittelemiä pelisääntöjä ja sektoreiden välisiä eroavaisuuksia ja niiden mielekkyyttä. Sen jälkeen esitän näkemykseni siitä, miten hybridisaation tutkiminen voidaan liittää myös lähitulevaisuuden sote- ja maakuntauudistukseen. Pohdintani vastaa samalla viimeiseen tutkimuskysymykseen, joka liittyi tämän tapaustutkimuksen merkitykseen yhdistysten tulevaisuuden kannalta.

### **5.2.1. Sektoreiden väliset erot ja pelisäännöt**

Erojen tekeminen eri sektoreiden välillä Billisin logiikoiden mukaan tuntui välillä erittäin haastavalta. Koin esimerkiksi tämän tutkimuksen aikana haastavaksi erilaisten johtopäätelmien tekemisen Billisin antamien sektoreiden logiikoiden mukaisesti, koska huomasin kaipaavani niihin enemmän sisältöä kuin mitä Billis niille artikkelissaan (2010b) antoi. Esimerkiksi koin haastavaksi eron tekemisen kolmannen sektorin yleishyödyllisen toiminnan ja julkisen sektorin julkisten palveluiden ja yhteisen edun välille. Viranomaisten tulee lain mukaan taata tietyt julkiset palvelut ja niiden järjestäminen – tämä on yhteisen edun mukaista. Entä sitten kun viranomaisen järjestää nuo palvelut tilaamalla ne joltain toiselta toimijalta, esimerkiksi kolmannen sektorin organisaatiolta? Jos kolmannen sektorin organisaatio vastaa tilaukseen ja järjestää palveluita, niin onko silloin kyseessä yleishyödyllinen yhteisö, joka tuottaa julkisia palveluita tiiviissä yhteydessä yleishyödylliseen missioonsa? Onko tuolla kolmannen sektorin toimijalla toiminnan lähtökohtana oma erityinen missio vai pitäisikö se jossain määrin rinnastaa julkiseen

palveluun ja yhteiseen etuun? Tuleeko koko organisaatiota pitää hybridioorganisaationa vai voidaanko ajatella, että vain tietty osa siitä on hybridisoitunut? Kyseessä on hiukan samanlainen tilanne kuin verottajan tulkinnassa yleishyödyllisen toimijan elinkeinotoiminnasta, jossa elinkeinotoiminta voidaan erottaa omaksi osakseen yleishyödyllisestä toiminnasta – tuleeko tällaista organisaatiota pitää hybridioorganisaationa vai ei?

Törmäsin samanlaisiin tulkinnan haasteiseen tarkastellessani JST ry:n omistajuuden ja hallinnon elementtejä. Hallinnon elementin analyysin edetessä totesin mahdottomaksi sellaisen tulkinnan tekemisen, että yhdistyksen hallinto järjestettäisiin julkisten vaalien kautta tai omistusosuuksien mukaisesti. Myös omistajuuden elementin analyysissä kävi ilmi, ettei pelkkä jäsenistön passiivisuus mahdollista tulkitsemaan JST ry:tä muuksi kuin kolmannen sektorin organisaatioksi. Toisaalta pohdin, että Billisin jako eri sektoreiden omistajuuksissa osakkeenomistajiin, kansalaisiin ja jäseniin on enemmänkin tekninen. Miten esimerkiksi yhdistyksen jäseniä tai yrityksen osakkeenomistajia voidaan erottaa kansalaisista? Ymmärrän Billisin jaon tarpeellisenä tutkimuksen kannalta, mutta kenties se jossain määrin osoittautui hiukan yksioikoiseksi. Jos organisaation viralliset omistajat ovat passiivisia ja käytännössä aktiiviset omistajat vastaavat johdosta, pitäisikö silloin aktiiviset omistajat rinnastaa jo jossain määrin osakkeenomistajiin? Olisin jossain määrin kaivannutkin syvällisempää tietoa siitä, mitä ovat yksityisen ja julkisen sektorin elementtien pelisääntöjen tarkemmat sisällöt ja käsitteet. Käsitteet jäivät mielestäni nyt helposti olettamuksien varaan siitä, miten kukin itse olettaa julkisen ja yksityisen sektorin toimivan, jolloin käsitteiden kulttuurisidonnaisuus jäi huomioimatta. Näistä aiheutuvat haasteet tulivatkin esiin vasta tutkimuksen aikana analyysin edetessä.

Mielestäni hybridisaation ilmiötä tutkittaessa olisi ensiarvoista huomioida ilmiön vuorovaikutus sen toimintaympäristöön ja kulttuuriin ja tarkentaa sen ympärillä esiintyvät käsitteet heti tutkimuksen alussa. Jo pelkästään käsitys sektoriyhteiskunnasta vaihtelee maittain, kuten kävi ilmi tutkimuksen toisessa luvussa. Tästä syystä tutkijan olisi mielestäni erittäin suotavaa selvittää perusteellisesti, millaista toimintaa yhteiskunnan eri sektoreiden toimijat tyypillisesti harjoittavat. Myös Filip Wijkström (2011, 31–32) esittää, että ennen varsinaista hybridisaation tutkimusta tutkijan tulee tunnistaa eri sektoreiden perustekijät, jotta niiden välisen hybridisaation havaitseminen olisi mahdollista. Wijkström (2011, 28–

29) toteaa tärkeäksi, että kansalaisyhteiskuntaan liittyvässä tutkimuksessa määritellään aina ensiksi se yhteiskunnan malli, jonka perustalta ja perustalle tutkimus rakentuu. Vain tämän jälkeen on mahdollista ymmärtää eri yhteiskunnan osa-alueiden (sektoreiden) suhteet. Itse pyrin tähän tutkimuksen perustana olevan yhteiskunnan mallin määrittämiseen tutkimuksen toisessa luvussa, jossa kävin tarkemmin läpi kolmannen sektorin roolia. Vasta tutkimuksen edetessä huomasin, että samanlainen tarkka läpikäynti olisi ollut tarpeellista myös yksityisen ja julkisen sektorin osalta, jotta olisin ymmärtänyt paremmin kaikkien sektoreiden ominaisuuksia ja loogikoita. Tällöin olisin voinut löytää paremmin yhteyksiä niihin tutkimuskohteen elementtien analyseissa.

Olen nykyisessä työssäni saanut tutustua niin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoihin. Kokemukseni perusteella voin todeta, että organisaatioiden toiminta on erilaista myös saman sektorin sisällä, jonka takia niille määritellyt samat pelisäännöt eivät välttämättä ole mielekkäitä ja toimivia kaikissa tapauksissa. Yhdistystoiminta muuttuu yhä enemmän ammatilliseen suuntaan, kuten kävi ilmi tämänkin tutkimuksen haastatteluaineistossa. Jäsenten rooli ja merkitys vaihtelevat kuitenkin myös organisaation koon ja toimialan mukaan. Esimerkiksi kyläyhdistyksen suhde jäseniinsä on todennäköisesti erilainen kuin ammattijärjestöjen tai urheiluseurojen. Uskon, että samanlaisia eroavaisuuksia löytyy myös niin mikro- ja keskisuurten yritysten kuin eri ministeriöiden ja virastojen välillä.

Mielestäni hybridisaation tutkimuksen kannalta oleellista olisi tutustua yhtä huolella jokaiseen eri sektorilla toimivaan organisaatioon, sen toimintatapaan ja logiikkaan. Yhden tietyn organisaation tarkastelu voisi tämän jälkeen olla hedelmällisempää ja syvällisempää, jos on jo ennen tutkimusta ollut mahdollisuus tehdä tutustua laajemmin eri sektoreihin. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kannalta olisi voinut olla mielenkiintoista tehdä vertaileva tutkimus eri sektoreiden välillä. Tällöin tutkimukseen olisi JST ry:n lisäksi voitu ottaa tarkastelun kohteiksi myös yksityisellä sektorilla toimiva henkilöstövuokrausyritys ja julkisella sektorilla toimiva TE-toimisto. Edellä mainitut organisaatiot toimivat kaikki saman tematiikan ja problematiikan – työttömyyden ja työllisyyden – parissa, mutta jokainen niistä toimii erilaisten pelisääntöjen mukaan. Tällainen hybridisaatioteoriaan pohjautuva, eri organisaatioita vertaileva tutkimus olisi varmasti mielenkiintoinen ja antaisi lisää näkemystä hybridisaation ilmiöön, joten siinä olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle.

## 5.2.2. Kumppanuuksien tulevaisuus

Tämä tapaustutkimus nosti mieleeni kysymyksiä kolmannen sektorin roolista. Esimerkiksi JST ry:n tapauksessa jäsenistön passiivisuus ja toisaalta työllistämistoiminnan vahva rooli saivat minut pohtimaan sitä, ketä varten yhdistys on olemassa. Onko yhdistyksen rooli nimenomaan merkittävä välityömarkkinoiden tuottajana, entä millaisen merkityksen itse työttömät antavat yhdistykselle? Kokevatko työttömät JST ry:n enemmän työnantajana, yhteisöllisenä kohtaamispaikkana vai työttömien edunvalvojana? Ymmärretäänkö yhdistykset nykyään enemmän palveluntuottajina kuin intressien vaalijoina ja edunvalvojina? Ovatko järjestötoimijat itse havainneet tätä muutosta, onko heidän mielestään tämä suunta oikea?

Margaret Harris (2010, 25–36) kuvaa artikkelissaan, joka on osa Billisin (2010) kokoomateosta, neljä hybridisaatioon johtavaa trendiä. Yhdeksi trendiksi Harris (ibid., 27) näkee sektorirajoja ylittävien yhteistyön ja kumppanuuksien mukanaan tuoman paineen. Harrisin mukaan tällaiset kumppanuudet ja yhteistyö voivat painostaa organisaatiota hakemaan resursseja yhä enemmän myös muilta kuin omalta sektoriltaan, jolloin sen alkuperäinen ideologia saattaa hämärtyä. Toisena trendinä nähdään julkispalveluiden tuotannon merkityksen kasvaminen (ibid., 29). Margaret Harris ymmärtää, että kolmannen sektorin järjestöjen kasvanut rooli julkisten palveluiden tuottajina tuo niiden toimintaan mukaan piirteitä myös julkiselta sektorilta. Tällainen kehitys voi johtaa julkisen ja kolmannen sektorin väliseen hybridin syntymiseen. Havaitsin tämänkaltaista hybridisaatiota myös JST ry:n välityömarkkinatoiminnassa, joka mielestäni voidaan ymmärtää osittain julkisena palveluna. Kolmantena trendinä Harris (ibid., 33) mainitsee markkinaperiaatteet ja niiden dominoivuuden, joka Harrisin mukaan tulee ilmi kilpailutuksen ja rahoituksen yhteyksissä. Kolmannen sektorin järjestöt joutuvat esimerkiksi pohtimaan toimintansa kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta osallistuessaan palveluntuottajien kilpailutukseen, jolloin niiden toiminnan suunnittelua saattavat ohjata enemmän yritysten toiminnalle luontevat periaatteet. Julkinen rahoitus tuo puolestaan mukanaan erilaiset byrokraattiset velvollisuudet ja kriteerit. Neljäntenä trendinä Margaret Harris (ibid., 35) kuvaa paikallisyhteisöjen asettamien odotusten myötä syntyneen paineen osallistua erilaisiin sopimuksiin ja yhteistyökuvioihin. Laajempi julkinen yleisö tai myös viranomainen voi olettaa, että järjestöllä olisi syytä ottaa osaa johonkin sopimukseen tai yhteistyöhön, vaikkei se välttämättä olisi järjestölle edullista. Pieni järjestö voi esimerkiksi jäädä altavastaajan

asemaan laajoissa valtakunnallisissa projekteissa, jolloin osallistuminen niihin voi pikemminkin viedä siltä resursseja hyödyllisyyden sijasta. Lisäksi tällaiset sopimukset saattavat asettaa järjestölle lisää paineita toimintansa järjestämiseen, jolloin siihen voi sekoittua niin viranomaisen kuin yritystoimijan piirteitä. (ibid., 35–36). Harrisin esittämät trendit saattavat tulla paremmin esiin pian myös Suomessa, sillä tulevat sote- ja maakuntauudistukset tulevat muuttamaan huomattavissa määrin myös kuntien perustehtäviä. Muutokset vaikuttavat yhdistysten toimintaympäristöön, jolloin myös yhdistysten rooli saattaa olla merkittävän muutoksen edessä lähitulevaisuudessa.

Esimerkiksi Kuntaliiton verkkojulkaisussa (Vainionpää, 2015) *Tulevaisuuden kuntakuvat* esitetään erilaisia skenaarioita pienille ja keskikokoisille kunnille ja kaupungeille. Yhtenä kuntakuvana pienille kunnille esitetään ”Ohut kunta”, jossa kunnan resurssit erilaisten palveluiden tuottamiseen ovat heikot. Tästä johtuen erilaisten yhteisöjen roolit kasvavat ja ”kunnan olennaisimpiin kumppaneihin kuuluvat järjestöt, yritykset, kyläyhteisöt ja kuntalaiset” (ibid., 12). Kuntalaiset nähdään tässä kuntakuvassa voimavarana ja toimijoina, jotka ottavat itse yhteisöjen kautta vastuun palveluiden järjestämisestä. Tulevaisuuskuvan lopuksi todetaan kunnan näkökulmasta Ohuen kunnan -skenaarion eduksi sen kautta mahdollisesti lisääntynyt yhteisöllisyys ja aktiivisuus. Toisaalta riskiksi tunnistetaan aktiivisten toimijoiden ”väsyminen”, jolloin myöskään palveluita ei ole saatavilla. (ibid., 12).

Edellä kuvattu tulevaisuuden kuntakuva perustuu kuntien väheneviin resursseihin, jonka takia julkis palvelut tuotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän kolmannella sektorilla – aivan kuten Harrisin toinen trendi ennustaa. Tulevaisuudessa vastuuta siirretään yhä enemmän yksilölle itselleen – kuntalaisten tulee itse pitää huoli asuinpaikkansa elinvoimaisuudesta ja sen edistämisestä järjestöjen kautta. Kunnan rooli jää eräänlaisena kohtauttajana toimimiseen ja toiminnan koordinointi, ei niinkään tuottaminen. Tilaaja–tuottaja -mallia esitetään ratkaisuksi tulevissa sote- ja maakuntauudistuksissa niin terveyden- kuin työllisyyden hoitoon. Yhdistykset nähdään kuntakuvissa tuottajina, eikä demokratian oppikouluina, joissa opitaan tärkeitä kansalaistaitoja. Mitä siis tapahtuu yhdistysdemokratialle, jos niiden sisältö ja toiminta perustuvat enenevässä määrin palveluntuotantoon ja sen vaatimaan ammattitaitoon? Entä millaisen mission nuo

yhdistykset pystyvät tulevaisuudessa muodostamaan, jos toiminnan lähtökohdat annetaan ulkoapäin julkisen sektorin tarpeista ja resurssipulasta nousten?

Harrisin kuvaamat trendit tai tulevaisuuden kuntakuvat eivät välttämättä merkitse kuitenkaan pelkkää negatiivisuutta ja hallintaa, vaan ne voidaan ymmärtää myös kolmannen sektorin ja yhdistystoiminnan kehityksen aktivoijina. Trendit ja niiden aiheuttama hybridisaatio saattavat synnyttää uusia organisaatiomuotoja, jotka pystyvät palvelemaan kohderyhmäänsä ja tavoitettansa entistä paremmin. Hybridisaatiokin siis voidaan ymmärtää positiivisena kehittymisen ajurina. Itse asiassa Filip Wijkström esittää artikkelissaan juuri näkemyksen siitä, että hybridisaation kautta vanhat, toimimattomat organisaatiomuodot poistuvat – kyseessä on eräänlainen luonnonvalinta. Tämän seurauksena organisaatioiden kirjo voi monipuolistua tai vaihtoehtoisesti ajaudumme suosimaan tiettyjä toimintatapoja, joka johtaa niiden harventumiseen ja mahdolliseen hegemoniaan. (Wijkström 2011, 49–51). Itse ymmärtäisinkin välttämättömäksi sen, että organisaatio tiedostaa omat valintansa ja mahdolliset suunnanmuutokset toiminnassaan, jotta sen kehittyminen hybridiorganisaatioksi loisi enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Hybridisaation kehityksen tulee olla tietoista, hallittua ja haluttua. Jos kehitys sen sijaan tapahtuu tiedostamatta ja organisaatio ajautuu hybridiorganisaatioksi, niin suurena riskinä tällöin on toiminnan lähtökohdan hämärtyminen ja toiminnan ohjauksen ja hallinnan luisuminen organisaation ulkopuolelle.

Lopulta hybridisaatiossa ja sen kehityksessä on mielestäni kyse Juha Heikkalan (2001, 52–53) tahtotilasta, johon olen useampaan otteeseen tutkimuksessani viitannut. Järjestön tulee pohtia omaa toimintaansa ja tulevaisuuttansa jokaisen eri sektorin näkökulmasta, jotta se ymmärtää oman roolinsa ja paikkansa suhteessa toimintaympäristönsä muihin toimijoihin. Erityisesti yhdistystoimijoiden tulisi mielestäni pitää kirkkaana mielessään toimintansa pääasiallinen tavoite – etenkin jos ne liikkuvat lähellä julkisen tai yksityisen sektorin toimintaa. Esimerkiksi JST ry:n toiminnan tavoitteena on työttömien toimeentulon ja henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistäminen, jota se tällä hetkellä toteuttaa enimmäkseen työllistämistoimintaan panostamalla. Yhdistyksen muu toiminta kuten harrasteryhmät pyörii muutaman vapaaehtoisen varassa. Palaisiko yhdistys mahdollisesti alkuperäisille juurilleen työttömien kohtaamispaikkana ja edunvalvojana, jos se joutuisi työttömäksi omasta työllistämistoiminnasta? Tapahtuisiko tällöin eräänlainen dehybridisaatio, jos työttömyys



lakkaisi työllistämästä yhdistystä? Osaavatko yhdistykset enää palata toimintansa lähtökohdalle, jos missio on hybridisaation seurauksena muuttunut?

## LÄHTEET

- Alapuro, Risto (2010): Introduction: Comparative Approaches to Associations and Civil Society in Nordic Countries. Teoksessa Alapuro, Risto & Henrik Stenius (toim.): Nordic Associations in a European Perspective. Baden-Baden: Nomos 2010, 11–28.
- Alapuro, Risto & Henrik Stenius (toim.) (2010): Nordic Associations in a European Perspective. Nomos: Baden-Baden.
- Bauer, Rudolph & Peter Herrmann (1992). Soziale Dienstleistungen und "Dritter Sektor". Literaturbericht. Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau 25 (14), 7–25.
- Billis, David (2010a): From Welfare bureaucracies to welfare hybrids. Teoksessa Billis, David (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 3–24.
- Billis, David (2010b): Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa Billis, David (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 46–69.
- Billis, David (toim.) (2010): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010.
- Bunyan, Paul (2014): Re-conceptualizing Civil Society: Towards a Radical Understanding. Voluntas 25: 538–552.
- Charity Commission (2004): Membership Charities (RS7). Charity Commission: London.
- Cohen Jean, L. & Andrew Arato (1992): Civil Society and Political Theory. The MIT Press: New Baskerville/ United States of America.
- Cornforth, Chris & Roger Spear (2010): The governance of hybrid organizations. Teoksessa Billis, David (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 70–90.
- De Tocqueville, Alexis (2007): Demokratia Amerikassa. Vastapaino: Tampere.
- Edwards, Michael (2009): Civil Society. 2. painos. Polity: Cambridge.

- Ehrenberg, John (1999): *Civil Society: The Critical History of an Idea*. New York University Press: New York.
- Harris, Margaret (2010): *Third sector organizations in a contradictory policy environment*. Teoksessa Billis, David (toim.): *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Palgrave Macmillan: Hampshire 2010, 25–45.
- Heikkala, Juha (2001): *Järjestön strategia: Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen*. Tampere University Press: Tampere. Saatavilla <<https://www.ellibs.com/fi/book/951-44-5496-0>>.
- Helander, Voitto (1998): *Kolmas sektori*. Gaudeamus: Saarijärvi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Helsinki.
- Kaviraj, Sudipta & Sunil Khilnani (2001): *Introduction: Ideas of civil society*. Teoksessa Kaviraj, Sudipta & Sunil Khilnani (eds.): *Civil Society. History and Possibilities*. Cambridge University Press: Cambridge 2001, 1–8.
- Kumar, Krishan (1993): *Civil Society: An Inquiry into the Usefulness of an Historical Term*. *The British Journal of Sociology*, vol. 44 (3), 375–395.
- Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351.
- Loimu, Kari (2010): *Yhdistystoiminnan käsikirja*. 4.painos. WSOYpro: Helsinki.
- Matthies, Aila-Leena (1994): *Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteiden tarkastelua*. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, n. 110. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Möttönen, Sakari & Jorma Niemelä (2005): *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. PS-Kustannus: Keuruu.
- Nousiainen, Marko (2011): *Hallinta, osallistuminen ja toimijuus – tulkintoja suomalaisen LEADER-toiminnan poliittisuuksista*. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti: Seinäjoki ja Mikkeli. Julkaisuja 24.

- Rochester, C. (2003): *The Role of Boards in Small Voluntary Organisations*. Teoksessa Chris Cornforth (toim.): *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What Do Boards Do?*. Routledge 2003: London.
- Ruuska, Kai (2001): *Projekti hallintaan*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. & List, Regina & Toepler, Stefan & Sokolowski, S. Wojciech and Associates. (1999): *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies: Baltimore, MD.
- Saukkonen, Pasi (2013): Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta* 1 (2013), 6–31. Saatavilla <<http://free.yudu.com/item/details/1480843/Kansalaisyhteiskunta-numero-1--2013>>, ladattu 26.4.2014.
- Siisiäinen, Martti, Tomi Kankainen & Eeva Luhtakallio (2014): *Työttömien liike*. Teoksessa Lempiäinen, Kirsti & Silvasti, Tiina (toim.). *Eriarvoisuuden rakenteet. Haurastuvat työmarkkinat Suomessa*. Vastapaino: Tampere 2014. 52–90.
- Siisiäinen, Martti & Tomi Kankainen (2009): *Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa*. Teoksessa Kankainen, Tomi & Heli Pessala & Martti Siisiäinen & Leo Stranius & Hanna Wass & Niklas Wilhelmsson: *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriö: Helsinki 2009, 91–138. Oikeusministeriön julkaisu 5.
- Siisiäinen, Martti (2002a): *Yhdistysten nykytila ja kehityksen suunnat*. Teoksessa Riikonen, Virve ja Martti Siisiäinen (toim.): *Yhdistystoiminnan uusjako*. Edita Prima Oy: Helsinki 2002, 10–34.
- Siisiäinen, Martti (2002b): *Kolmas sektori, yhdistykset ja innovaatiot*. Teoksessa Siisiäinen, Martti (toim.): *Yhdistykset kolmannen sektorin toimijoina. Tutkimus jyvaskyläläisistä yhdistyksistä*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry: Helsinki 2002, 7–16.

- Sills, David (1968): Voluntary associations: sociological aspects. Teoksessa David Sills (toim.) *The International Encyclopedia of the Social Sciences* 16. The Free Press: New York 1968, 363–379.
- Sulkunen, Pekka (2006): Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, Kati ja Pekka Sulkunen (toim.): *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus 2006: Helsinki.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.
- Tuloverolaki (TvL) 30.12.1992/1535.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.
- Vainionpää, Anni (2015): *Tulevaisuuden kunta -julkaisu*. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.  
Saattavilla <[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3147](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3147)>. Luettu 13.10.2016.
- Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. Dnro A47/200/2014, 26.6.2014.  
[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Verotusohje\\_yleishyodyllisille\\_yhteisoil\(33125\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Verotusohje_yleishyodyllisille_yhteisoil(33125)). Luettu 10.9.2016.
- Zubaida, Sami (2001): *Civil society, community, and democracy in the Middle East*. Teoksessa Kaviraj, Sudipta & Sunil Khilnani (eds.). *Civil Society. History and Possibilities*. Cambridge University Press: Cambridge 2001, 232–249.
- Wijkström, Filip & Tommy Lundström (2002): *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Söder Förlag: Stockholm.
- Wijkström, Filip (2011): ”Charity Speak and Business Talk”. *The On-Going (Re)hybridization of Civil Society*. Teoksessa Wijkström, Filip ja Annette Zimmer (toim.): *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden 2011, 27–54.
- Yhdistyslaki (YhdL) 26.5.1989/503.
- Yin, Robert K. (2014): *Case study research: design and methods*. 5. painos. SAGE Publications, Inc.: California.

## **Aineisto**

### **Jyvässeudun Työllistämisyhdistys ry:n vuosi- ja toimintakertomukset**

Vuosikertomus 1993, Keski-Suomen työttömien yhdistys ry.

Vuosikertomus 1994, Keski-Suomen työttömien yhdistys ry.

Vuosikertomus 1995, Keski-Suomen työttömien yhdistys ry.

Vuosikertomus 1996, Keski-Suomen työttömien yhdistys ry.

Vuosikertomus 1997, Keski-Suomen työttömien yhdistys ry.

Toimintakertomus 1998, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 1999, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2001, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2002, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2003, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2004, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2005, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2006, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2007, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2008, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2009, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2010, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2011, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2012, Jyvässeudun Työttömät ry.

Toimintakertomus 2013, Jyvässeudun Työttömät ry.

### **Muu aineisto**

Yhdistys. WWW-sivu. JST ry. Saatavilla <<http://jstry.yhdistysavain.fi/yhdistys/>>. Luettu 22.11.2015.

Jäsenyys. WWW-sivu. JST ry. Saatavilla <<http://jstry.yhdistysavain.fi/yhdistys/jasenyyss/>>. Luettu 22.11.2015.

Työllistäminen. WWW-sivu. JST ry. Saatavilla <<http://jstry.yhdistysavain.fi/tyollistaminen/toimenkuvat/>>. Luettu 26.1.2015.

Opintorahasto. WWW-sivu. JST ry. Saatavilla <<https://jstry-yhdistysavain-fi.directo.fi/opintorahasto/opintorahasto/historia/>>. Luettu 11.6.2016.

JST ry:n säännöt, 2005. PDF-dokumentti. Saatavilla <http://jstry.yhdistysavain.fi/yhdistys/dokumentit/>. Ladattu 14.10.2014.

Keski-Suomen ELY-keskus, Keski-Suomen työllisyyskatsaukset. 27.1.2015. Yksityinen sähköpostiviesti.

Keskustelu JST ry:n toiminnanjohtajan ja hanketyöntekijän kanssa, 5.5.2014.

### **Haastatteluaineisto**

Haastateltava 1; haastateltu 20.10.2014.

Haastateltava 2; haastateltu 21.10.2014.

Haastateltava 3; haastateltu 22.10.2014.

Haastateltava 4; haastateltu 23.10.2014.

Haastateltava 5; haastateltu 23.10.2014.

Haastateltava 6; haastateltu 24.10.2014.

Haastateltava 7; haastateltu 24.10.2014.

Haastateltava 8; haastateltu 29.10.2014.

Haastateltava 9; haastateltu 29.10.2014.



# LIITTEET

## Haastattelurunko

Tutkielmassani kartoitan yhteiskunnan eri sektoreiden toimijoiden välisiä suhteita ja niiden päällekkäisyyksiä. Tutkimalla Jyvässeudun työttömien yhdistystä saan kuvaa siitä, kuinka nämä päällekkäisyydet mahdollisesti vaikuttavat kolmannen sektorin toimintaan.

Näiden haastattelujen avulla pyrin selvittämään yhdistyksen toiminnassa mukana olevien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia – tämä kokemustieto auttaa minua muodostamaan syvällisemmän käsityksen yhdistyksen toiminnasta ja tilasta tänä päivänä.

Vielä varmistuksena muistutan seuraavista asioista, joista mainittiin myös haastattelukutsussa:

- Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteet tuhoetaan tutkielman valmistuttua.
- Tutkielmassa viitataan ainoastaan haastateltavan asemaan yhdistyksessä: *toimihenkilö, jäsen, työllistetty.*

Tuleeko mieleenne jotain kysyttävää?/ Haluatteko kysyä jotain vai voimmeko siirtyä itse haastatteluun?

\*\*\*\*\*nauhuri päälle\*\*\*\*\*

Aluksi nauhalle: haastattelun päivämäärä, kellonaika ja haastattelun numero.

### TEEMA I: HAASTATELTAVAN TAUSTA JA TOIMINTA

1. Millä tavalla toimit yhdistyksessä tällä hetkellä? (toiminnanjohtaja, hallituksen pj., vapaaehtoinen, projektityöntekijä, tukityöllistetty, kuntoutettava, työkokeilussa)
  - a. Oletko aiemmin toiminut joissain muissa tehtävissä?
2. Kuinka olet tullut mukaan yhdistyksen toimintaan?
  - a. Kauanko olet ollut mukana yhdistyksen toiminnassa? (vuosi-, kuukausi-/viikkotarkkuudella)
3. Mikä motivoi sinua osallistumaan yhdistyksen toimintaan?
  - a. Minkä takia ihmiset mielestäsi tulevat mukaan yhdistyksen toimintaan?

### TEEMA II: YHDISTYKSEN TOIMINTA

4. Voisitko kertoa, mikä sinusta on yhdistyksen toiminnan tarkoitus/ periaate?

- a. Millä tavalla tämä periaate mielestäsi konkretisoituu käytännössä? Onko tavoite saavutettu?
  - b. Mitkä ovat mielestäsi yhdistyksen tärkeimmät tehtävät?
5. Mikä seuraavista on mielestäsi yhdistyksen tärkein tehtävä (*vaihtoehdot esitetään haastateltavalle samanaikaisesti paperilla*):
- a. työttömien edunvalvonta (esim. kannanotot eri areenoilla)
  - b. työttömien aktivointi tuki- tai työkokeilujaksoilla ja kuntoutustoiminta
  - c. kurssi- ja kerhotoiminnan järjestäminen
  - d. edullisen ruuan tarjoaminen työttömille
  - e. erilaisten retkien järjestäminen
  - f. ruokalatoiminnan ja pitopalvelun ylläpitäminen
  - g. erilaisten varainkeruutapahtumien kuten arpajaisten tai myyjäisten järjestäminen
  - h. joku muu, mikä?
6. Onko yhdistyksen toiminta mielestäsi muuttunut sinä aikana kun olet ollut mukana toiminnassa? Miten?

### **TEEMA III: YHDISTYKSEN HALLINTO JA PÄÄTÖSVALTA**

- 7. Kuka tai ketkä mielestäsi päättävät yhdistyksen toiminnasta ja sen suunnittelusta?
- 8. Millä tavoin yhdistyksen toiminta mielestäsi vastaa työttömien toiveita ja tarpeita? Millä tavoin yhdistys kuuntelee jäseniään?
- 9. Haluaisitko muuttaa jotain yhdistyksen toiminnassa?
  - a. Koetko pystyväsi vaikuttamaan yhdistyksen toimintaan halutessasi? Millä tavoin?
- 10. Kohtaavatko yhdistyksen hallitus, työntekijät ja jäsenet toisiaan? Missä ja milloin?
  - a. Minkälaisiksi kuvaisit näitä kohtaamisia, onko niissä havaittavissa jonkinlaista hierarkiaa vai ovatko ne tasaveroisia kohtaamisia? (työnantaja – työntekijä; yhdistyksen edustaja – asiakas; ihminen – ihminen)

### **TEEMA IV: YHDISTYKSEN RESURSSIT JA TOIMINTAMAHDOLLISUUDET**

- 11. Minkälainen käsitys sinulla on yhdistyksen resursseista ja toimintamahdollisuuksista? (millaisia resursseja/ ovatko riittävät)

12. Onko yhdistyksen toiminta mielestäsi riippuvainen erityisesti vapaaehtoistyöstä vai ulkopuolisesta rahoituksesta (hankkeet) vai omarahoituksesta, jota kerätään mm. jäsenmaksujen ja myyjäisten kautta?
  - a. Konkretisoituuko jokin näistä resursseista erityisesti työssäsi/toiminnassasi?
13. Millainen merkitys vapaaehtoistyöllä on mielestäsi yhdistyksen toiminnan kannalta?
  - a. Entä ulkopuolisella rahoituksella? Minkä takia yhdistys käyttää ulkopuolista rahoitusta?
14. Tiedätkö, tekeekö yhdistys yhteistyötä joidenkin muiden toimijoiden kanssa?
  - a. Millaista yhteistyötä? (taloudellista vai toiminnallista (kuten kerhot))
  - b. Onko yhteistyö mielestäsi tasapuolista toimijoiden kesken?
15. Onko yhdistyksen olemassaolo ja toiminta mielestäsi välttämätöntä yhteiskunnan kannalta?
  - a. Voisiko jokin muu taho mielestäsi hoitaa yhdistyksen toiminnan, kokonaisuudessaan tai osittain? / Kuuluisiko jokin osa yhdistyksen toiminnasta viranomaisten, yritysten tai muiden yhdistysten/järjestöjen vastuulle?
  - b. Kilpaileeko yhdistyksen toiminta mielestäsi joidenkin muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa? Keiden? (te-palvelut, muut yhdistykset, yms.)

LOPUKSI: Kiitos, tässä olivatkin haastattelun viimeiset kysymykset. Haluatko mahdollisesti lisätä vielä jotain?