

Pekka Kaunismaa (toim.)

YHDISTYKSET YHTEISTYÖSSÄ?

Kuvauksia keskisuomalaisten
järjestöjen palveluista



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YHDISTYKSET YHTEISTYÖSSÄ?

Kuvauksia keskisuomalaisten järjestöjen palveluista

Pekka Kaunismaa (toim.)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

© tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu

Yhdistykset yhteistyössä? Kuvauksia keskisuomalaisten järjestöjen palveluista
Kaunismaa, Pekka (toim.)

Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 35, 2014

Verkko ISBN 978952-456-176-1 ISSN 1799-179X L 1799-179X

Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak

Ilkkantie 4, 00400 Helsinki

www.humak.fi

SISÄLLYS

ENSIMMÄINEN OSA TAVOITE, MENETELMÄT JA KÄSITTEET (PEKKA KAUNISMAA)

| | |
|---|----|
| 1. JOHDANTO | 5 |
| 2. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT | 11 |
| Tapauskuvausten aineisto ja sen analysointi | 11 |
| Neljän casen valinta | 13 |
| Haastatteluaineisto | 16 |
| 3. PALVELUKETJUT JA JÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ | 19 |
| Käsitelmärittelyn piirteistä | 19 |
| Yhdistyksen tehtävistä | 20 |
| Palveluketju ja yhdistysten yhteistyö | 25 |
| Palveluketjun ominaisuuksia | 28 |

TOINEN OSA CASE-KUVAUKSET

| | |
|--|----|
| 4. LIIKUNTAPEUHULA (SANNA LUKKARINEN) | 33 |
| 5. KESKI-SUOMEN TANSSIN KESKUS, CASE-KUVAUS (PEKKA KAUNISMAA JA JARI HOFFREN) | 44 |
| 6. MUURAMEN INNOLA, CASE-KUVAUS (PEKKA KAUNISMAA) | 49 |
| 7. KEHRÄKUMPPANIT, CASE-KUVAUS (MINNA RAJALIN) | 54 |

KOLMAS OSA TAPAUSTEN VERTAILU JA JOHTOPÄÄTÖKSET (PEKKA KAUNISMAA)

| | |
|--|----|
| 8. TAPAUSTEN VERTAILU JA YHTEISTYÖN PIIRTEET | 65 |
| Palveluketjujen tarkoitus ja yhdistysten rooli | 65 |
| Palvelutuotteet, tuottaminen ja innovaatiot | 71 |
| Yhteistyön vaikutukset | 74 |
| 9. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ | 77 |
| Keskeisiä havaintoja | 78 |
| Ajatuksia palvelutoiminnan yhteistyön kehittämisestä | 80 |

| | |
|-------|----|
| LIITE | 82 |
|-------|----|

| | |
|---------|----|
| LÄHTEET | 84 |
|---------|----|

**ENSIMMÄINEN OSA
TAVOITE, MENETELMÄT
JA KÄSITTEET
(Pekka Kaunismaa)**

1. JOHDANTO

Tämän selvityksen tarkoituksena on selvittää konkreettisten esimerkkien valossa, miten järjestöjen muodostamat yhteistyörakenteet toimivat. Selvityksen perustana olevaan hankehakemukseen¹ tavoitteeksi on kirjattu yhteistyörakenteiden toimivuus palvelutuotannossa ja hyvien käytäntöjen esille tuominen. Samalla tavoitteena on tuoda esille käytännön pulmia, esteitä ja kynnyksiä, joita järjestöjen palvelutuotannon ketjumaiset rakenteet kenties sisältävät.

Selvitys on tehty Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa hankkeessa Kolmannen sektorin palveluketjujen toiminta Keski-Suomessa. Selvitys on samalla hankkeen tulosten raportti.

Selvitys kuuluu laajempaan Kolmas lähde-kehittämishjelmaan kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana. Se on ESR-rahoitteinen kehittämisselma, joka kannustaa yhdistyksiä tuottamaan lähipalveluja. Kehittämisselman toimenpiteitä on kohdennettu sekä käytännön kehittämiseen että selvitys- ja tutkimustoimintaan. Keskeistä on yhdistysten hyvinvointipalvelujen kehittäminen. Hyvinvointipalveluiksi kutsutaan vastikkeellisia palveluja, joiden tavoitteena on lisätä kohderyhmän hyvinvointia.

Kolmannen lähteen piirissä tuotetuissa selvityksissä, tutkimuksissa ja case-kuvauksissa on runsaasti materiaalia ja esimerkkejä siitä, miten kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan järjestöt tuottavat palveluja ja palveluinnovaatioita omilla toimintaympäristöissään. Tämän selvityksen kannalta keskeiset Kolmannen Lähteen julkaisut ovat Kolmannella Lähteellä (toim. Koivisto ym. 2010), Yhdistykset palvelemissa yhteiskuntaa (Tolvanen ym. 2013), Yhdistykset toteuttamassa itseään (Vanhapiha ym. 2013). Myös

¹ Selvityksen laatijat kiittävät Lapin ELY-keskusta, joka on myöntänyt hankkeelle rahoituksen ja tukenut hankkeen etenemistä, hankkeen ohjausryhmää arvokkaasta tuesta ja Kolmas Lähde -kehittämisselmassa mukana olleita henkilöitä mielenkiintoisista ajatuksista.

muita Kolmannen Lähteen raportteja on käytetty pohjamateriaalina (ks. <http://www.kolmaslahde.fi/tietoa>).

Tuotetuissa selvityksissä on kuvattu laajasti yhdistysten palvelutuotannon lähtökohtia ja toimintamalleja. Julkaisuissa tarkastellaan myös yhteistyötä palvelutuotannossa. Sellaiset tapaukset ovat kuitenkin perin harvassa, missä palvelutuotannossa olisi havainnointu seikkaperäisesti yhteistyönä tuotettavien palvelujen ketjumaisia rakenteita.

Tässä selvityksessä on siis tavoitteena pureutua Keski-Suomesta olevin esimerkein siihen, miten kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöt tuottavat keskinäisenä yhteistyönä palveluja ja palvelukokonaisuuksia. Esimerkit, joita kuvataan case-tutkimuksellisella otteella, ovat siis Keski-Suomesta. Tämä rajaus tuo muassaan sen, että kuvattavat palvelukokonaisuudet ovat sekä paikallisia ja ruohonjuuritasonisia että kohtalaisen pienimuotoisia ja konkreettisia.

Selvitys täydentää Kolmas lähde-kehittämissohjelmassa tuotettua tietoa tarjoamalla analyysejä yhdistysten välisestä palvelutuotannon yhteistyöstä. Kolmannen sektorin ja yhdistysten yhteistyöstä puhutaan yhteiskunnassa paljon, mutta puheeseen nähden tuotannollisen yhteistyön määrä ei näytä Kolmannen Lähteen selvitysten perusteella kovinkaan runsaalta. Silloinkin kun järjestöjen keskinäistä yhteistyötä kuvataan, esitetään se helposti ongelmallisessa valossa (esim. Leinonen 2010).

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan yhdistykset ovat lähtökohdiltaan erikoistuneita yhteen tai muutamaani lajiin tai toimintaan. Niiden ensisijainen tavoite on toteuttaa ydintarkoitustaan. Suurelta osin ne toimivat yksin omista tavoitteistaan ja tarpeistaan nousevassa löyhässä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyötoimijat voivat olla julkisia organisaatioita, yksityisiä yrityksiä tai muita kolmannen sektorin toimijoita. Yhteistyö ei yhdistystoiminnassa liene yleensä tavoite sellaisenaan vaan keino saavuttaa jotakin, mitä yhdistysorganisaatiolla ei muuten ole mahdollisuuksia saavuttaa.

Tämän selvityksen lähtökohtakysymyksenä on, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yhdistykset toimivat keskinäisessä toiminnallisessa yhteistyössä ja millaisissa olosuhteissa yhteistyö on mahdollista toteuttaa. Hypoteesina on, että vain selkeät hyödyt – odotetut tai jo koetut – saavat yh-

teistä toimintaa aikaan. Toinen hypoteesi on, että yhdistysten yhteistyöllä tulee olla sopivat olosuhteet ja resurssit. Jatkokysymyksenä on, millaisia nämä hyödyt ovat konkreettisissa esimerkeissä. Teoreettisesti voi olettaa, että hyödyt voivat liittyä toiminnan resursointiin, toiminnan kokoluokkaan, näkyvyyteen tai yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Ne voivat liittyä myös toiminnallisen osaamisen lisäämiseen, palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaslähtöisyyteen liittyviä.

Selvityksen materiaalina on neljä case-kuvausta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöistä. Tapauskuvausten perusteella pureudutaan yhteistyön käytännölliseen luonteeseen. Case-kuvauksen metodologiaa ja kuvauksille asetettuja tavoitteita kuvataan tarkemmin selvityksen toisessa luvussa.

Selvityksen ydinkäsitteenä käytetään *termiä järjestöjen palveluketjut*. Käsitettä ei tule ymmärtää siten, että yhdistykset olisivat juuri missään tapauksessa organisoituneet keskinäiseksi sarjaksi tai ketjuksi, jotka tuottaisivat palveluita suunnitelmallisen ja tuotteistetun ketjun rakennetta palvellon. Kuitenkin palveluketju tarkoittaa käsitteenä tässä selvityksessä juuri edellä mainittua: toimintarakennetta, jossa palvelutuotanto tapahtuu ikään kuin se olisi rakennettu ketjuksi. Käsite on lähinnä ideaalituypininen. Ideaalituypisuus tarkoittaa käsitteellistä mallia, johon todellisten tapauksen kuvauksia verrataan ja joka siten valottaa niitä rakenteita ja toimintoja, jotka tässä käsitteistössä tulevat ilmi. Palveluketjun käsite kätkee sisäänsä useita lisäkäsitteitä, jotka tematisoivat yhteistyön, palvelutoiminnan ja yhdistystoiminnan osa-alueita. Käsitteellistä avautusta tehdään kolmannessa luvussa.

Selvityksen neljäs, viides, kuudes ja seitsemäs luku koostuvat case-kuvauksista. Tavoite on kuvata valitut tapaukset sillä kielellä ja sillä konkreettialla, miten tapauksen informantit ovat aineistossamme tuottaneet. Case-kuvausten ydinmateriaalin muodostavat avainhenkilöiden haastattelut.

Case-kuvausten vertailun perusteella aineistosta tehdään yleistäviä päätelmiä siitä, miten toiminnallinen yhteistyö näyttäisi rakentuvan. Yleistävyys tässä on lähinnä aineiston ja käytetyn käsitteistön sisäistä. On varsin selvää, ettei neljän tapauksen perusteella voida muodostaa sellaista yleistävää käsitystä, jonka perusteella voitaisiin tuottaa kaikesta yhdistysten välisestä yhteisestä palvelutuotannosta toimintamallikuvaus. Tämä ei ole case-

kuvauksiin perustuvan tutkimuksen tarkoitukseen. Tarkoitus on kuvausten perusteella valottaa käytännön toiminnan tapoja ja logiikkoja. Samalla selvitys on kuitenkin vahvassa mielessä käsiteperustainen ja tavoite on kuvausten perusteella tuottaa käsitys yleisistä teemoista, jotka yhteistyörakenteiden taustalla ovat. Tämä tehdään neljän pääteeman sisällä luvussa 8, joka alkaa tapausten piirteiden vertailulla ja päättyy analyysiin muutamista yhteistyötä koskevista teemoista.

Tarkemmin selvitettävät aineiston vertailuun perustuvat pääteemat perustuvat seuraaviin kysymyksiin.

Millainen on yhdistysten ydintehtävän ja sisäisten tavoitteiden suhde toiminnalliseen yhteistyöhön? Rakentuuko yhteistyö jatkumona yhdistysten perustehtävästä vai perustuuko yhteistyö uusiin ja innovatiivisiin tavoitteisiin?

Minkälaisia resursseja yhteistyö edellyttää ja missä määrin se edellyttää erillisesti yhteistyön rakentamiseen tarkoitettuja tai sen myötä muodostuvia resursseja? Resurssit tässä viittaavat laajasti taloudellisiin, osaamiseen perustuviin ja verkostojen muodostamiin sosiaalisen pääoman resursseihin.

Minkälaisia palvelutuotteita ja palveluinnovaatioita keskinäinen palveluketjunomainen tuottaminen synnyttää? Viimeisenä pääteemana on kysymys, synnyttääkö palvelujen yhteinen tuottaminen uusia yhdistystoiminnan kohdeyleisöjä tai asiakasryhmiä. Vastaako se johonkin yhteiskunnalliseen tarpeeseen, mihin yhdistystoiminta ei aikaisemmin ole vastannut? Samalla tarkastellaan sitä, onko yhdistysten yhteisellä palvelutuotannolla julkisen ja yrityssektorin täydentävää tai niitä korvaavaa merkitystä.

Selvityksen lopuksi vedetään päätulokset yhteen ja keskustellaan yhdistysten palveluketjumaisen tuotannon tematiikasta suhteessa yhdistystoimintaa koskevaan yleiseen tietoon. Selvitys päättyy eräänlaiseen käytännöllisten kysymysten vinkkilistaan tai yhteistyön kehittämisessä huomioitavien asioiden toteamiseen (luku 9).

2. AINEISTO JA TUTKIMUS- MENETELMÄT

Selvityksen ytimessä on neljä tapauskuvausta eli case-kuvausta järjestöjen yhteistyöstä. Jokaisessa casessa on kysymyksessä jonkin kansalaistoiminnallisen järjestötoiminnan ympärille rakentunut yhteistyörakenne. Tapauksen toimintaympäristö, toimintamallit ja tavoitteet eroavat toisistaan. Tarkoitus on tapauskuvauksilla ja niiden vertailemisella toisiinsa tavoittaa monipuolinen kuva järjestöjen yhteistyötavoista. Tapaukset käsittelevät kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimintaa, kukin omassa toimintaympäristössään ja kullekin tapaukselle ominaisella toiminnallisella luonteellaan. Tapauskuvauksen tavoitteena on muodostaa riittävän yksityiskohtainen kuvaus jokaisesta yhteistyörakenteesta ja siihen liittyvistä asioista. Tapaus-tutkimuksellisella kuvauksella tuodaan esille tapauksen luonne ja sillä on siten sellaisenaan informatiivinen luonne. Tässä selvityksessä tapauskuvauksia käytetään myös vertailun pohjana analysoitaessa yleisempiä teemoja.

Tapauskuvausten aineisto ja sen analysointi

Tapauskuvaukseen perustuvan tutkimusotteen tavoitteena on kerätä materiaalia yksittäisistä tutkimuskohteista siten, että kohteelle ominaiset yksityiskohdat, asioiden ja henkilöiden suhteet ja asioiden ajallis-paikallinen luonne tulevat selvästi esille. Tutkimusotteen tavoitteena on laatia kohtalaisen tiheä tai tarkka kuvaus kohteesta käyttäen myös kieltä ja jäsenyksiä, jotka ovat tutkimuskohteelle ominaisia. Siten se eroaa lähtökohdaltaan ihmistieteellisestä aineistonmuodostuksesta, jossa teoreettinen käsitteistö ohjaa aineistonkeruuta, kuten esimerkiksi kohdepopulaatiolle suunnatussa yhdenmukaisessa lomakeaineistoa kerättäessä.

Tapauskuvaus ei ole sama kuin jonkin asian tai asiakokonaisuuden arkikuvaus tai esimerkiksi journalistinen kuvaus. Erotuksena niistä tapaus-tutkimuksellisella aineistonkeruulla on perusteensa tutkimusaiheessa ja

tutkimuksen taustalla olevan teoreettisissa lähtökohdissa. Aihe ja teoria asettavat aineistonkeruulle tavoitteita, rajaavat tutkimuskohdetta sekä samalla tematisoivat kiinnostuksen kohteita.

Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 31) mukaan tapauskuvauksella voi olla useita tavoitteita. Esitutkimuksessa tapauskuvauksella on kuvata tutkimuskohteen ominaisuuksia ymmärryksen luomiseksi, mutta tavoitteet voivat olla myös yleistäminen laajempaa näkökulmaa tavoitellen tai syventää kantaa suhteessa akateemiseen keskusteluun. Tässä selvityksessä tavoite on ensisijaisesti esitutkimuksellinen eli esittää tapausten kautta joitakin piirteitä järjestöjen yhteistyön luonteesta. Tapausten keskinäisellä vertailulla tavoitellaan kuitenkin jossakin määrin yleistävää näkökulmaa, mutta esiselvityksellisen luonteen vuoksi tarkoitus ei ole tuottaa varsinaisesti uutta tietoa suhteessa akateemiseen keskusteluun. Järjestöjen välistä yhteistyötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty verrattain harvoin akateemisessa keskustelussa. Siten tapausten kautta muodostetaan uutta tietoa. Tämä voi toimia pohja-aineistona tai temaattisena avauksena myös laajemmalle tutkimushankkeelle, jossa järjestöjen yhteistyörakenteita ja -malleja tutkittaisiin laajemmalla teoreettisella ja empiirisellä tutkimusasetelmalla.

Tapaustutkimuksen aineistonkeruun tavoitteet voidaan saavuttaa useilla vaihtoehtoisilla tai toisiaan täydentävillä tavoilla. Aineistonkeruuta ohjaavat kysymykset, miten yksityiskohtaista ja syvälle käyvää tietoa tavoitellaan sekä havainnoidaanko tutkimuskohteessa aktuaalista toimintaa vai käsityksiä, asenteita ja arvoja vai toimijoiden ja toiminnan suhteita. Esimerkiksi osallistuva havainnointi on omiaan aineistonkeräysmenetelmänä kun halutaan tehdä näkyväksi toimijoiden välisiä suhteita ja niiden keskinäistä toimintaa sekä toimintaan liittyvää ongelmanratkaisua. Haastatteluaineisto on erityisen soveltuva kun pyritään havainnoimaan arvoja, ajatuksia ja toimintavalmiuksia. Etnografinen, kokonaisvaltainen kuvaus on omiaan kun halutaan saada aikaan kuvaus laajemmasta sosiaalisesta kokonaisuudesta ja paljastaa siitä sellaisia piirteitä, jotka eivät ole ilmeisiä arkipäiväisissä tilanteissa ja käsityksissä. Tapaustutkimuksille on tyypillistä myös monenlaisen materiaalin kerääminen ja niiden analysointi. Voidaan kerätä siis samalla suoraan havainnointiin, haastatteluihin, dokumenttei-

hin liittyvää aineistoa ja tulkita niitä toisiinsa vertaillen. Aineistonkeruuseen liittyvät valinnat ohjautuvat tietenkin myös käytännöllisistä kysymyksistä: käytettävistä resursseista ja kohteen saavutettavuudesta. Tässä selvityksessä olisi aiheen kannalta ollut perusteltavissa monet muutkin aineistonvalinnat, mutta käytännön seikoista johtuen on päädytty haastatteluaineistoon.

Tapaustutkimusaineiston analyysin luonne seuraa aineiston luonteesta. Kun tässä selvityksessä ydinaineistona ovat toimijoiden teema-aineistot, käytetään myös sille ominaisia analyysimenetelmiä. Aineiston analysoinnilla tavoitellaan sitä, että sen perusteella voidaan esittää ensinnäkin kuvaus tutkimuskohteesta sekä analysoida tutkimusaiheen mukaisia kysymyksiä.

Olennaista tapaustutkimuksessa tietenkin on, että aineiston analyysi ja sen raportointi sisältää kuvauksen kohteesta. On olennaista, että kuvaus on realistinen valitun aiheen (tutkimuskysymysten), aiheenrajoituksen ja teoreettisten lähtökohtien asettamissa rajoissa. Realismilla tarkoitetaan sitä, että havainnoinnin raportointi käyttää kieltä, joka on kohteelle ymmärrettävää tai toisin sanoen kuvailee aihettaan siten, että kuvaus on lähtökohtaisesti kohteelle ominaisella arkikielellä ymmärrettävä.

Kohteen kuvauksen lisäksi toisena tavoitteena on aineiston perusteella analysoida tutkimuskysymyksiä. Ydinkysymyksenä on, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön muodostumiseen ja millaisissa olosuhteissa yhteistyö muodostuu. Aihetta analysoidaan tapauskuvauksissa haastatteluaineiston tyypittelyn perusteella. Jokainen kuvaus muodostuu temaattisen tyypittelyn perusteella, joilla on pitkälle menevä vastaavuus haastattelurungon kanssa.

Neljän casen valinta

Selvityksen tavoitteena on muodostaa empiirisesti perusteltu kuva yhdistysten välisestä yhteistyöstä Keski-Suomessa ja menetelmäksi on valikoitu case-aineistoon perustuva tutkimusote. Tavoitteena on, että kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöjen yhteistyöstä muodostuisi niin laeva ja monimuotoinen kuva kuin käytettävissä olevilla resursseilla on mahdollista.

Koska resurssit ovat olleet tutkimusaiheeseen nähden verrattain niukat, päätettiin tehdä neljä casea, joista pyrittiin profiloimaan jokaisesta sellainen, että se tematisoi joitakin keskeisiksi järjestöjen yhteistyön kannalta arvioituja aiheita.

Yksi aineistonvalintaa ohjaava tavoite on ollut se, että kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöt tulevat tasapuolisesti edustetuksi. Ensimmäinen kriteeri tapausten valinnalle olikin, että yksi niistä tulisi olla kulttuurijärjestökeskeinen, yksi liikunta- ja yksi nuorisojärjestökeskeinen. Tapauksista neljännelle jätimme aluksi soveltamisvaraa siten, että se sisältäisi jonkin erityisaspektin, olisi monialainen tai viittaisi muita enemmän sosiaali- ja terveysjärjestöjen tehtäväkenttään.

Toinen tapausten valintaa koskenut kriteeri koski sisällöllisiä aiheita. Tarkoituksenmukaista oli, että tapaukset antaisivat temaattisesti monipuolisen kuvan yhdistysten yhteistyöstä. Toivottavaa oli, että aineisto sisältäisi erilaisia järjestötoiminnan piirteitä kuten aktiivista kansalaistoimintaa, liiketoimintaa, tapahtumantuotantoa, tuotteistamista ja niin edelleen. Tämä oli ehkä alun perin lähinnä aineistolle asetettava toivomus, mutta lopputulos näyttää siltä, että tapaukset erilaisuudessaan todella sisältävät huomattavan monipuolisesti järjestötoiminnan ja toiminnallisen yhteistyön vaihtelevia piirteitä.

Kolmas huomioitava kriteeri oli alueellinen. Hanke oli käytännön lähtökohdista rajattu koskemaan Keski-Suomea. Alueen sisällä on mahdollisuuksia tarkastella paikallisia yhteistyörakenteita Jyväskylän kaupungissa, siis suomalaisittain suhteellisen suuressa kaupunkiympäristössä, tai pienissä kaupungeissa ja maaseutumaisissa toimintaympäristöissä.

Jyväskylässä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöt toimivat ympäristössä, missä on runsaasti yhdistyksiä, kansalaistoimintaa ja palveluja. Yhdistystoimijat ovat monin tavoin verkostoituneita, mutta eivät kaikissa tapauksissa kuitenkaan tunne toisiaan edes oman yhdistystyyppinsä (viittaten tässä joko kulttuuriyhdistyksiin, liikuntaseuroihin tai nuorisojärjestöihin) sisällä. Yhteistyörakenteiden taustalla saattaa siis olla runsaasti verkostosuhteita, mutta näin ei välttämättä ole.

Pienemmällä paikkakunnilla toimijoiden keskinäinen verkostoituminen ja tunteminen on yleensä selvyys. Näitä aineistossamme edustavat Saa-

rijärven seutu ja Muurame. Tällaisissa ympäristöissä on palveluja ja kansalaistoimintaa rajatumminkin, jolloin järjestöjen toiminnalla on usein palveluja osallisuuskenttää selvästi rakentavia merkityksiä. Yhdistysten tehtävä on paitsi tehdä perustavoitteensa mukaista toimintaa, myös luoda kansalais-toiminnallisia perusrakenteita paikkakunnalla.

Tapausten etsimisessä ensimmäisenä vaiheena oli keskustella järjestökenttää tuntevien asiantuntijoiden kanssa. Tällaisia keskusteluja järjestettiin neljä. Neljä asiantuntijaa informoivat tuntemastaan järjestöyhteistyöstä. Asiantuntijat edustivat kukin eriytynyttä asiantuntemusala: liikuntajärjestöjen, nuorisojärjestöjen ja kulttuurijärjestöjen kentän tuntemusta. Yksi kuulluista asiantuntijoista tuntee järjestökenttää laveammalla näkökulmalla. Näiden keskustelujen ja niitä tukevan taustamateriaalin (lähinnä www-sivuihin tutustuminen) tarkastelemisen perusteella valikoitiin neljä tapausta. Valinnanvaraa oli toki laajasti, periaatteessa tällä menetelmällä arvioimme noin 20 järjestöverkkoa tai –yhteistyörakennetta. Lopulliseen tapausten valintaan vaikuttivat yllä mainittujen kriteerien lisäksi tapausten saavutettavuus ja toiminnan laaja-alaisuus. Suuressa osassa muita mahdollisia kohteita yhteistyö näytti keskittyvän yksittäisten toimintojen tai muutamien ydintoimijain yhteistyöhön. Haimme tapauksia, joissa yhteistyöllä olisi ajallisesti kestoisuutta, suhteellisen kehittyneet rakenteet, niihin osallistuisi lukuisia järjestötoimijoita ja ne olisivat toiminnallisesti monipuolisia. Päädyimme seuraavien tapausten valintaan.

- Muuramen Innola ry:n yhteistyö järjestöjen nuorille kohdenne-tussa palvelutoiminnassa (case Innola)
- Keski-Suomen Tanssin Keskus ja sen yhteistyö kulttuuripalvelui-den järjestämisessä (case Tanssin Keskus)
- Jyväskylässä toimiva Liikuntapeuhula ja yhteistyö lasten liikunta-tapahtuman järjestämisessä (case Liikuntapeuhula)
- Saarijärvellä ja sen ympäristössä toimiva Kehräkumppanit ry ja sen yhteistyö erityisesti työllistämispalveluiden toteuttamisessa (Case Kehräkumppanit)

Case Innolalla tavoitetaan nuorisojärjestöyhteistyö keskikokoisessa kun-nassa. Tämän tapauksen ytimessä on vuosia jatkunut ja toiminnallisesti sy-

ventynyt yhteistyö. Yhteistyötä tehdään erityisesti tapahtumien järjestämisessä, mutta myös verkostojen kehittämisessä ja järjestöjen toiminnan kehittämisen tukemisessa.

Case Tanssin Keskuksella tavoitetaan kulttuurijärjestöjen ja muiden (yksityisten) toimijoiden yhteistyörakenne, joka on ennen muuta palvelutuotokeskeinen. Tanssin Keskus toimii välittäjäorganisaationa, joka myy, markkinoi ja räätälöi tanssiin liittyviä tuotteita. Toiminnan ydin on Jyväskylässä mutta toiminta-alueena koko Keski-Suomen maakunta.

Case Liikuntapeuhula koskee liikuntapalvelujen järjestämistä Jyväskylässä. Ytimessä on yhdistysten ylläpitämä lapsille ja perheille suunnattu säännöllisesti järjestettävä tapahtuma. Tämä case on siis ennen kaikkea tapahtumakeskeinen.

Case Kehräkumppanit pitää sisällään järjestöjen välistä verkostomaisista yhteistyötä ja järjestöjen kehittämisen palveluita ja sen varsinainen ydin nykyisellään on työllistämispalveluiden järjestämisessä yhdistystoimijoille, yrityksille ja kotitalouksille.

Haastatteluaineisto

Jaoin aineistojen keräämisen ja case-kuvausten vastuun hankkeen henkilöstön kesken siten, että Innolasta vastasi Pekka Kaunismaa, Tanssin Keskuksesta Jari Hoffren, Liikuntapeuhulasta Sanna Lukkarinen ja Kehräkumppaneista Minna Rajalin. Haastattelut tehtiin noudattaen yhteistä haastattelurunkoa, joka yksilöi temaattista aineistoa. Kutakin tapauskuvausta varten kerättiin muutamia haastatteluita. Haastateltavat ovat järjestöyhteistyön ydintoimijoita tai säännöllisesti yhteistyötoimintaan osallistuvia henkilöitä. Haastateltavia henkilöitä emme raportissa luottamuksellisista syistä nimeä.

Haastattelurungon tavoitteena on kosketella yhteistyötä ja sen lähtökohtia monipuolisesti. Tarkoitus on saada haastateltavat kuvaamaan yhteistyön olennaisia piirteitä, sen olosuhteita ja resursseja sekä antaa mahdollisuus haastateltavalle tulkita yhteistyön henkeä, hyviä ja huonoja puolia sekä tulevaisuuden haasteita.

| | Ydintoiminta | Alue | Palvelutoiminnan ydintavoite | Osallistuvat järjestöt |
|------------------------|----------------------|-------------------|------------------------------|---|
| Innola | Nuorisotoiminta | Muurame | Tapahtumayhteistyö | Nuorisojärjestöt ja nuorille suunnattu liikunta- ja kulttuurijärjestötoiminta |
| Tanssin Keskus | Kulttuuripalvelut | Keski-Suomi | Palvelujen välittäminen | Tanssin alan kulttuurijärjestöt ja yksityiset toimijat |
| Liikuntapeuhula | Liikuntatapahtuma | Jyväskylä | Tapahtumatuotanto | Liikuntajärjestöt |
| Kehräkumppanit | Työllistämistoiminta | Saarijärven seutu | Työllistämispalveluyhteistyö | Järjestöt laajalaisesti, yhteistyötä julkisen sektorin kanssa |

Taulukko 1 TAPAUSTEN YLEISKUVAUS

Haastattelurungon (Liite 1) juonena on käsitellä ensin haastateltavan omaa organisaatiota ja sen ydintoimintaa ja tavoitteita. Tästä on edetty yhteistyön luonnehtimiseen: verkostorakenteiden, palvelutoiminnan ja yhteistyömallien kuvaamiseen. Nämä osat haastattelusta tähtäävät ensisijaisesti faktamateriaalin tuottamiseen, mutta samalla haastateltavan tulkinalliseen puoleen siitä, missä hengessä yhteistyötä kuvataan. Loppupuolella haastattelua kysytään toiminnan taloudellisista ja muista resursseista, kehittämiskohteista sekä mahdollisista ongelmakohdista.

Jokaisesta casesta on tehty temaattinen yhteenveto eli tapauskuvaus. Ne ovat tämän raportin neljäntenä, viidentenä, kuudentena ja seitsemäntenä lukuna. Yhteenvedossa on vertailtu haastattelujen tietoja keskenään sekä käytetty soveltuvin osin muuta käytössä ollutta materiaalia, esimerkiksi nettisivujen sisältöjä, tiedotemateriaaleja tai muita dokumentteja.

Tapauskuvaukset ovat tässä raportissa itsenäisiä kokonaisuuksia, joilla on arvoa sellaisenaan tuomaan esille esimerkkejä järjestöjen välisestä yhteistyöstä. Niitä käytetään raportin loppupuolella tämän lisäksi temaattisen pohdinnan aineistona. Niiden vertailtavuus kaikista eroistaan ja yksityiskohdistaan huolimatta perustuu ennen kaikkea yhdenmukaiseen aineiston keruuseen haastattelumenetelmällä ja toisessa luvussa kuvatulla käsitteellisellä perustalla.

3. PALVELUKETJUT JA JÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään tämän selvityksen keskeistä käsitteistöä. Ydinkäsite on palveluketju, joka viittaa järjestöjen väliseen yhteistyöhön. Ydinkäsitteen lisäksi määritellään siihen liittyvää käsitteistöä eli asioita, jotka liittyvät palveluketjuun.

Käsitelmärittelyn piirteistä

Käsitteiden luonne on selvityksessä ideaalityyppinen eli käsitelmärittelyssä ei lähdetä siitä, että käsitteiden viittauskohteet ilmenevät sellaisenaan tutkimuskohteessa. Ideaalityyppisellä käsitteenmuodostuksella tarkoitetaan sellaista käsitteellistä rakennelmaa, jossa määritellään käsitteiden merkitys ja niiden välinen suhde. Tutkimustyön empiirisessä vaiheessa havaintoja todellisuudesta eli case-kuvauksen piirteitä vertaillaan tähän käsitteerakennelmaan. Esimerkiksi kun seuraavassa määritellään ydinkäsite palveluketju, ei tarkoituksena ole suoranaisesti väittää, että kuvattavassa järjestöyhteistyössä palveluketju ilmenisi täydellisessä muodossaan vaan esittää käsite, jonka valossa eräät piirteet todellisista tapauksista tulevat esille. Ideaalityyppinen käsite siis rajaa tarkasteltavaa kohdetta tutkimustavoitteen mukaisen tematiikan mukaisesti, ei niinkään väitä ilmenevistä seikoista sellaisenaan.

Tähän käsitemuodostuksen malliin on päädytty lähinnä praktisista syistä. On ilmeistä, että tutkimuskohde, järjestöt ja niiden välinen yhteistyö, on sellaisenaan monimutkainen ja aiheutta voidaan lähestyä monista näkökulmista. Tässä valikoitu näkökulma perustuu ajatukseen, että järjestöt ovat itsenäisiä kollektiivisia toimijoita eli organisaatioita. Järjestön käsite on siis toinen ydinkäsitteistä palveluketjun ohella. Vaihtoehtoisia näkökulmia voisivat olla esimerkiksi toimijalähtöinen analyysi, jossa kansalaisyhteisötoiminnallista yhteistyötä tarkasteltaisiin yksittäisen henkilötoimijan näkökulmasta. Toinen mahdollinen lähtökohta olisi tarkastella henkilötoimijoita verkostosuhteissa toimijoiden ja heidän voimavarojensa kenttänä tai

toiminta-alueena. Tässä selvityksessä esitetty näkökulma ei siis perustu yksittäisen toimijan tasoiseen analysointiin, vaan lähtökohtaan jossa järjestöt katsotaan kollektiivitoimijoiksi. Tällainen näkökulma sivuuttaa metodologisesti sen perustellun ajatuksen, että yhtäältä järjestöjen toiminta perustuu sen jäsenenä ja muina toimijoina olevien henkilöiden toimintaan, joilla voi selvästikin erilaisia tavoitteita, motiiveja ja toimintatapoja. Toisaalta näkökulma sivuuttaa sen, että yhdistyksillä on toimintarakenteissaan erilaisia jakoja, hierarkioita ja toimijapositioneja. Yhdistystoimija tai kansalais-toimija ei ole yhdenmukaisesti määrittynyt asia, vaan paljon riippuu siitä, onko kysymyksessä esimerkiksi säännöllisesti tai satunnaisesti osallistuva vapaaehtoistoimija, yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja tai sen jäsen tai esimerkiksi yhdistyksen palkkatyösuhteessa oleva toiminnanjohtaja.

Yhdistyksen tehtävistä

Yhdistykset perustavat tarkoituksensa tehtävänmäärittelyyn. Yhdistyksen *perustehtävä* on sen toiminnallinen ydin, jonka perusteella yhdistys oikeuttaa olemassaolonsa ja määrittää toimintaansa ja suhdettaan muihin toimijoihin. Suomalaisen yhdistyslain mukaisesti perustehtävä määritellään yhdistyksen säännöissä. Säännöissä määritelty tehtävä voi kuitenkin sellaisenaan olla sanamuodoiltaan selkeästi rajaava tai väljempi. Olen-naista on yhdistyksen sisäisessä toimintakulttuurissa vaikuttava ymmärrys perustehtävästä. Tämäkin voi olla rajoiltaan selkeästi määrittynyt tai väljä. Tavanomainen liikunta- ja kulttuurijärjestö on erikoistunut yksittäiseen tai muutamaan liikuntalajiin tai kulttuuritoimintaan, jolloin perustehtävän määrittely tapahtuu lajin tai toiminnan substantiaalisen ytimen kautta. Myös nuorisojärjestöille on varsin tavanomaista määrittäminen erikoistuneeseen toiminnalliseen ytimeen.

Toisen näkökulman perustehtävään antaa sen paikka suhteessa muihin toimijoihin ja toimintaympäristöön. Silloin toiminnan substantiaalinen erikoistuminen ei niinkään ole perustehtävää määrittävä tekijä. Perustehtävää alkaa määrittää sen asema paikallisessa (tai laajemmassa) toimintaympäristössään. Joillekin sosiaalialan järjestöille on tavanomaista, että ne ovat kehittäneet paikallista palvelutarjontaa täydentäviä palvelutehtäviä tai kan-

salaistoiminnallisia tarpeita. Niiden perustehtävän hahmotus lähtee siten enemmän oman paikan hakemisesta kuin lähtökohdissaan määrittyneestä substantiaalisesta ytimestä.

Tämä huomio on selvityksen aiheen kannalta merkittävä, sillä perustehtävän suhde *muihin yhdistyksen ottamiin tehtäviin* tulee merkittäväksi yhteistyörakenteissa, joissa yhdistysten keskinäisellä toiminnalla kehitetään uusia toimintainnovaatioita. Perustehtävän ja muiden tehtävien suhde voi olla myös ongelmallinen, mikä lienee koettu useissakin ulkopuoliseen rahoitukseen perustuvassa hankkeessa tai ostopalvelusopimukseen perustuvassa palvelutuotannossa. Perustehtävä ja toimintaympäristölähtöinen muu tehtävä voivat ajautua erilleen tai niiden suhde saattaa olla ristiriitoja synnyttävä. Yksi tämän selvityksen keskeinen kysymys onkin, mikä on yhdistyksen perustoiminnan ja yhteistyössä kehittyvän toiminnan välinen suhde. Kehittyvätkö yhteistyörakenteet nojautuen perustehtävään vai syntyykö niissä uusia tehtävänasetteluita?

On erotettava käsitteellisesti myös yhdistyksen tehtävä ja sen toimintamallit. Tehtävä on yleinen tarkoitusta ja tavoitteita määrittävä asia ja toimintamallit keinoja tehtävän saavuttamiseksi. Esimerkiksi salibandyseuran tehtäväksi voi olla määrittynyt yleisesti edistää salibandyharrastusta paikakunnallaan ja toimintamalliksi on voinut määrittää juniorijoukkueiden ylläpitäminen ja turnauksiin osallistuminen.

Lähtökohtaisesti yhdistyksen tehtävä on hitaasti muuttuva, jos muuttuu ollenkaan, mutta toimintamallit muuttuvat joissakin olosuhteissa nopeastikin. Yhteistyössä toteutettavat toiminnat yleensä sisältävät innovatiivisia piirteitä eli kehitetään uusia toimintoja uusissa olosuhteissa. Selvästikin innovatiiviset toiminnat muuttavat tai tuovat uuden piirteen yhdistyksen toimintamalleihin. Joskus uudet toimintamallit haastavat yhdistyksen perustehtävän asemaa. Tällaiseen tilanteeseen voi liittyä myös kitkaa aiemmin omaksutun perustehtävän ja uudelleen määrittyvän välillä. Äärimmillään yhteistyörakenteet saattavat muuttaa yhdistyksen luonteen aivan toiseksi suhteessa alkuperäiseen.

Aaro Harju (2005, 33-50) puhuu yhdistyksen mission, aatteen, arvojen, vision ja strategian muotoilusta. Nämä ovat yhdistyksen sisäisiä prosesseja, joissa yhdistys kirkastaa kuvaansa perustehtävästä, muista tehtävistä

tä ja toimintamalleistaan ja samalla peilaa tulevaisuuttaan. Yhdistys eroaa yrityksestä, jossa keskeinen kysymys on tuotteiden menestys markkinoilla ja siten yrityksen kehittämisen ydin on menestyminen toimintaympäristössä. Yhdistyksen kehittämisen ydin on perustehtävän tai Harjun termin ydintoiminnan kehittäminen. Kansalaistoiminnan ydin ei ole palvelutoiminnassa tai menestyminen toimintaympäristössä, vaan osallistuvien ihmisten toiminnassa. Tämä korostuu erityisesti vapaaehtoistoiminnallisissa järjestöissä, joiden motiivit lähtevät mielekkästä toiminnasta, toisten auttamisesta ja osallisuudesta.

Yhteistyörakenteet tuovat yhdistyksen tehtävän prosessointiin ulkopuolisen elementin. Tämä saattaa luoda myös uhkakuvia yhdistyksen perustehtävän ja autonomisuuden suhteen. Saattaa syntyä puolustusreaktio, jonka johdosta yhdistys hylkii yhteistyötä. Näin on erityisesti, jos järjestöt kilpailevat samoista resursseista (Hokkanen, Pirinen ja Kuitunen 2014, 36).

Äärimmillään yhdistys voi määrittää toimintaansa nojautuen ulkopuolisiin määrityksiin. Näin on esimerkiksi yhdistyksissä, jotka on nimenselitteisesti perustettu vastaamaan johonkin rahoittajan, markkinoilla muodostuneisiin tai julkisen sektorin tarpeisiin. Näin on kuitenkin harvoin tarkasteltavana olevien liikunta-, kulttuuri- ja nuorisjärjestöjen tapauksissa.

Yhteenvedona edellisen tarkastelun perusteella yhdistyksen tehtävän ja toiminnan määrittelyä voidaan analysoida sen mukaan miten paljon ne ovat seurauksia sisäisestä ohjautuneisuudesta ja missä määrin ulkoa ohjautuvia.

Yhdistyksen tehtävää analysoidaan myös sen mukaan, millaisiin päämääriin se tähtää. Karkeasti jaotellen yhdistysten tehtävien tavoite voi olla sisäinen tai ulkoinen. *Sisäiset tavoitteet* ovat sellaisia, jossa toiminnan hyödynsaajat ovat yhdistyksen jäseniä ja osallistujia. Yhdistys järjestää siis toimintaa tavoitellakseen merkityksellistä tekemistä jäsenilleen, vapaaehtoistoimintaa yhteiseksi hyödyksi, vertaistoimintaa, jäsenten hyvinvointia sekä osallistumisen ja kuulumisen mahdollisuuksia. *Ulkoiset tavoitteet* ovat sellaisia, joissa yhdistyksen toiminnan vaikuttamisen kohde tai hyödynsaaja on jokin muu taho kuin yhdistyksen jäsenet ja osallistajat.

Ulkoiset tavoitteet voidaan jakaa vaikuttamistoimintaan ja palvelutoimintaan. *Palvelutoiminnassa* jolloin jokin toiminto, tuote tai tekemisen kohde tarjotaan joillekin kohdejoukoille. Pääsääntöisesti palvelutoiminta tähtää palvelun nauttijan hyvinvoinnin kohentamiseen. Palvelut voivat olla luonteeltaan monenlaisia: esimerkiksi tapahtumia, näytöksiä, kilpailuja, osallistavia tilanteita, koulutusta, neuvontaa tai hoivaa. *Vaikuttamistoimintaa* on yhdistyksen toiminta, joka tähtää johonkin erityiseen vaikutukseen kohdejoukoissa. Vaikuttamistoiminnan kohteita voivat olla esimerkiksi kansalaiset, jokin tietty kansalaisten ryhmä, asiantuntijat, päätöksentekijät tai yritystoiminta. Toimintakeinot voivat olla esimerkiksi viestinnällisiä, toiminnallisesti osallistavia tilaisuuksia, tutkimustiedon tuottamista tai aktionistisia.

Kolme mainittua tehtäväkenttää – sisäiset tavoitteet, palvelutoiminta ja vaikuttamistoiminta – limittyvät yhdistystoiminnassa. Esimerkiksi liikuntajärjestön ydintoiminta voi olla järjestää jäsenilleen liikuntaa (sisäinen tehtävä), mutta samalla voidaan tarjota yleisölle tapahtumia (palvelutehtävä). Kun toiminnalla vielä tavoitellaan esimerkiksi kansanterveydellisiä vaikuttamista (esimerkiksi vaikuttamalla ihmisten liikuntatottumuksiin) voidaan puhua vaikuttamistoiminnasta.

Tässä selvityksessä rajataan tarkastelusta pois yhdistysten sisäiset ja vaikuttamistehtävät. Kuitenkin on selvää, että ne ovat palveluntuotannon taustalla. Erityisesti tarkastelun piirissä olevat vapaaehtoisjärjestöt perustavat palvelutehtävänsä sisäisiin tehtäviin. Yleensä vapaaehtoisjärjestössä ensisijaiseksi mielletävä tehtävä on järjestää merkityksellistä toimintaa jäsenilleen, jota toissijaisesti tarjotaan yleisöille palveluina. Käytännön toiminnassa nämä ovat usein kolikon kaksi puolta. Esimerkiksi kulttuurijärjestössä (esimerkiksi kuorossa) harjoittelemisen näytöksiin ja näytösten järjestäminen on järjestön ydinprosessi, joka sisältää sekä sisäisen että ulkoisen tähtäimen.

Yhdistystoiminta perustuu harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta ainakin osin *vapaaehtoistoimintaan*. Vapaaehtoistoiminnan ytimessä on jäsenten ja osallistujien motivoituneisuus. Pessin ja Oravasaaren (2011) mukaan vapaaehtoistoiminnan keskeisiä motiiveja on auttamisen halu ja merkityksellinen tekeminen, siis tekijät jotka liittyvät lähimmäisten ja osallis-

tujan itsensä hyvinvointiin. Voitaneen väittää, että mitä etäämpänä toimijasta itsestään vapaaehtoistoiminnan hyödynsaaja on, sitä epätodennäköisemmäksi motivoituneisuus jää. Toiseksi on huomioitava, että vapaaehtoistoiminnan motiiveissa on usein arvolähtökohta. Motivoivaa on toiminta, joka ohjautuu toimijalle itselleen sopivien arvojen perusteella tai edistää omien arvojen mukaisia asioita yhteiskunnassa.

Toisen ryhmän muodostavat palkatut *ammattityöntekijät*. Järjestöissä tehdään yhteensä yli 70000 henkilötyövuotta, koko työvoiman volyymin osuus on noin 3-4 prosenttia. Ammatillaiset toimivat työsopimuksen perusteella ja siten eri lähtökohdista kuin vapaaehtoistoimijat. Yhdistystyöpaikoille on tyypillistä pieni koko, suuri itseohjautuvuus ja työn itsenäisyys (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013). Erityisesti kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalon paikallisyhdistyksissä palkkatyön tehtävät painottuvat hallintoon, toiminnan kehittämiseen ja vapaaehtoistoimijoiden ohjaamiseen ja jossakin määrin palvelutuotteiden suunnitteluun ja tuottamiseen. Sen sijaan on harvinaisempaa, että palkkatyöllä toteutetaan varsinaista palveluntarjontaa lukuun ottamatta ulkopuolisesti rahoitettuja hankkeita tai harvoja suoranaisia ostopalvelutoimintoja.

Tarkasteltavilla yhdistyselämän lohkoilla on joitakin painopiste-eroja. Liikuntajärjestöille on tyypillistä verrattain suuri harrastajien joukko, joista osa on aktiivisia myös yhdistyksen hallinnossa ja tuotteiden kehittämisessä. Palkkatyöllä tuotetaan hallinnon ja kehittämisen ohella ohjaamis- ja valmennustoimintaa ja vähäisemmässä määrin ulkopuolelle suuntautuvaa palvelutoimintaa. Sama pätee kulttuurijärjestöihin: painopiste on verrattain suurella vapaaehtoistoiminnassa, mutta sitä tukevat toimintaa tukevat ja ohjaavat ammatillaiset. Nuorisojärjestöissä erityispiirre on siinä, että vapaaehtoisosallistujat ovat pääsääntöisesti alaikäisiä. Palkatun henkilöstön tehtävä on, karkeasti yleistäen, enimmäkseen ohjata, luoda osallistumisen mahdollisuuksia ja koordinoita nuorten toimintaa. On huomioitava, että suuri osa paikallisista yhdistyksistä toimii täysin tai lähes pelkästään vapaaehtoisvoimin.

Palveluketju ja yhdistysten yhteistyö

Kolmannen sektorin *palveluketju* on selvityksen keskeinen käsite. Tässä selvityksessä palveluketjulla tarkoitetaan yhdistysten toiminnallista yhteistyötä, joka on ajallisesti pitkäkestoista, on säännöllistä, organisoitunutta ja koostuu useasta eri toiminnosta.

Palveluketjun käsite voi olla harhaanjohtava. Käsitettä käytetään sosiaalipalveluiden yhteydessä viittaamaan palvelujen asiakkaan tarvitseman kokonaisuuden suhteiden kuvaukseen. Tässä merkityksessä palveluketjulla ohjataan asiakasta ja linkitetään eri palveluja toisiinsa.

Tässä selvityksessä palveluketjun käsite ei lähde asiakkaan tarpeista tai ohjauksesta, vaan järjestöjen yhteistyön käytännöistä. Lähtökohtana eivät ole asiakkaan tarpeet vaan yhdistysten järjestämä toiminta ja toimintojen suhteet.

Palvelu viittaa tässä väljästi yhdistysten tuotteisiin ja toimintaan, joka suunnataan yhdistysten ulkopuolelle. Tuotteet ja toiminnat hahmottuvat asiakkaan tai osallistujan näkökulmasta erillisinä kuluttamisen tai tekemisen kohteina. Palvelun käsite rajataan koskemaan ulkopuolelle, joillekin yleisöille kohdennettuihin tuotteisiin. Sellaiseksi ei katsota yhdistyksen omaa toimintaa eli jäsenille suunnattuun toimintaan ja osallistumiseen. Palvelu erotetaan myös vaikuttamistoiminnasta, jossa tähdätään johonkin erityiseen ulkopuoliseen vaikutukseen.

Palvelutoiminnaksi katsotaan erilaiset yhdistyksen tarjoamat palvelut vapaalle asiakaskunnalle tai organisaatioille (Vanhapiha ym. 2013, 20). Palvelutoiminta on analyttisesti erotettava yhdistyksen ydintehtävästä, vaikka ne voivat limittyä toisiinsa. Lähtökohtaisesti palvelutoiminta on yleisöilleen tai kuluttajille vastikkeellista. Vastike voi olla suoranainen hyödynsaajan maksama maksu tai palvelu voi olla jonkin toisen tahon rahoittama, esimerkiksi projektirahoittajan tai ostopalvelusuhteen mukaisesti julkisen sektorin.

Yhdistysten *palvelutuotantotavat* voivat vaihdella, kuten Vanhapiha ja muut (2013, 23) ovat esittäneet. Varsinaisesti palvelutuotantoon (pelkäs-tään) suuntautuneet yhdistykset toimivat tarkoituksenaan palvelujen vastikkeellinen tuotanto. Tällaisissa yhdistyksissä resurssien pääpaino on am-

matillisessa tuotannossa ja erityisosaamisessa. Vapaaehtoistoiminta on eriytynyt omaksi kokonaisuudeksi tai sitä ei olennaisessa merkityksessä ole lainkaan. Raja yritystoimintaan voi olla häilyvä, mutta selvänä erottelevana piirteenä on, ettei toiminta ole voittoa osakkailleen tuottavaa. Palveluorientoituneen yhdistyksen vastakohtana vapaaehtoistoimintaan suuntautuneet yhdistykset painottavat perustehtävää ja sisäisiä tavoitteita. Yhdistyksen mahdollinen palvelutuotanto voi perustua vahvasti perustoimintaan tai olla erillinen, usein osin ammatillista tuotantoa ja osaamista vaativa, osansa.

Palvelun tuottaminen tarkoittaa prosessia, jossa yhdistys erikseen tai ne yhdessä suunnittelevat, resursoivat ja toteuttavat palvelun. Palveluiden *tuotteistamisella* tarkoitetaan palvelujen kehittämistä, jossa tunnistetaan asiakkaiden tarpeita sekä mallinnetaan ja jäsennetään palvelu sekä määritellään palvelun kilpailukeinot (Vanhapiha ym. 2013, 36).

Tuottamisprosessi edellyttää *voimavaroja* eli *resursseja*. Keskeisiin resursseihin lukeutuvat taloudelliset ja aineelliset resurssit eli käytettävissä oleva rahoitus, tilat ja laitteet. Toisena resurssien lajina on osaaminen, tiedot ja taidot. Kolmas resurssi on organisaatiot, tuntemiseen ja luottamukseen perustuvat yhdistysten keskinäiset suhteet. Kolmeen lajiin viitataan lyhyemmin taloudellisina, osaamisen ja sosiaalisina resursseina.

Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti jotakin uutta palvelutuotetta, tuotteistamista sekä tuottamisen tapaa ja tuottamisprosessia. Innovatiivista voi olla palvelutuote sellaisenaan, sen tuottamisen tavat tai jo kehitettyjen mallien soveltaminen uusiin asiakasryhmiin tai uusiin olosuhteisiin. Innovaation käsitteeseen liitetään lähes myyttisiä merkityksiä, mutta suurin osa yhdistysten käytännön innovaatioista on pieniä uusia sovelluksia, joissa perus- tai palvelutehtävistä nousevaan kokemukseen ja osaamiseen perustuen kehitetään uutta toimintaa. *Tuoteinnovaatiolla* tarkoitetaan uutta tuotteistettua palvelua ja *sosiaalisiksi innovaatioksi* toimintaa, joka organisoidaan uudella tavalla tai vaikuttaa uudella tavalla kohteeseensa. Periaatteessa voidaan ajatella, että yhteistyössä toteutettavat palvelut, silloinkin kun ovat sellaisenaan jo olemassa, ovat sosiaalisia innovaatioita. Juuri yhteistyössä tehty tuottamisen tapa on silloin innovatiivista.

Palvelujen *tuottaminen yhteistyössä* tarkoittaa toimintaa, jossa yhdistyksen palvelujen tuottaminen tehdään kumppanuussuhteessa muiden tuottajien kanssa. Muut tuottajat voivat olla toisia yhdistyksiä, yrityksiä tai julkisen sektorin toimijoita. Tuottamisen yhteistyön lisäksi on huomioitava *verkostoyhteistyö*, joka tarkoittaa keskinäistä tuntemista ja luottamusta sekä niihin pohjautuvaa tietojen, kokemusten ja toimintamallien vaihtoa. Yhteistyötä ovat myös *rahoitusyhteistyö*, *markkinointiyhteistyö* ja *kehittämisyhteistyö*. Tässä selvityksessä tarkastellaan asioita rajatusti tuottamisen yhteistyön näkökulmasta. Toinen fokus on yhdistysten keskinäisessä yhteistyössä. Selvityksessä ei syvennytä yritys- tai kuntayhteistyöhön.

Tuottamisen yhteistyössä erotellaan hierarkkinen ja horisontaalinen malli. *Hierarkkinen malli* perustuu siihen, että lopputuotteesta vastaa, sitä markkinoi ja sen kohdentaa asiakkaille yksi organisaatio tai toimija. Muut tuotannollisessa yhteistyössä mukana olevat yhteistyötoimijat ovat tämän toimijan alihankkijoita tai osatoimijoita. *Horisontaalinen malli* viittaa siihen, että tuotannolliset kumppanit ovat keskenään periaatteessa tasa-arvoisia toimijoita tuottamisessa, markkinoinnissa ja asiakkaille tarjoamisessa.

Toinen tuottamisen mallinnus lähtee erottelusta, miten lopputuote tarjotaan asiakkaille. *Tarjotinmalli* viittaa siihen, että tuotteet ovat ikään kuin siivuina asiakkaan saatavilla, joista tämä valikoi tarpeisiinsa sopivat. *Ketjumallilla* tarkoitetaan sitä, että palvelut liittyvät toisiinsa ja lähtökohtaisesti asiakas hankkii käyttöönsä samaan aikaan kaikki palvelutuotteen osat. Tässä selvityksessä olevista tapauksista selvimmin tarjotinmalliin viittaa Tanssin Keskuksen palvelutuotantopaletti ja ketjumalliin Liikuntapeuhulan tapahtumakeskeinen tuotanto.

Järjestöjen tuottamisen keskinäinen yhteistyö voi olla *pitkäkestoista* tai *kerta- tai projektiluonteista*. Tässä selvityksessä keskitytään pitkäkestoiseen yhteistyöhön, jossa yhteistyötä on tehty ja suunnitellaan tehtävän useiden vuosien ajan ja useisiin eri tuottamistilanteisiin tähdäten. Kerta- tai projektiluonteinen yhteistyö alkaa ja päättyy ajallisesti eikä sillä tähdätä ajallisesti laajempaan palvelutuotantoon. Nähtävästi järjestöjen välinen kerta- tai projektiluonteinen yhteistyö on yleisempää kuin pitkäkestoinen, ajallisesti ketjuuntunut toiminta. Rajatapauksen muodostavat esimerkiksi kerran vuo-

nessa järjestettävät tapahtumat, joiden yhteistyörinki rakennetaan joka vuosi uudestaan, mutta joille voi vakiintua myös pysyvän tuotantoyhteistyön piirteitä. Periaatteessa Liikuntapeuhula on esimerkki tällaisesta.

Tarkastelussamme on tuotannollinen yhteistyö joka on *organisoitunut*. Organisoitumisen mallit vaihtelevat. Käsitteellisesti voidaan erotella yhteistyöjärjestöön, sopimukseen ja luottamukseen perustuvat organisoitumismallit. Yhteistyöjärjestöön perustuvassa organisoitumisessa jokin yhdistys, yleensä palvelujen tuottajista erillinen, hoitaa yhteistyön organisoimista, koordinoimista ja kehittämistä. Sopimukseen perustuvassa yhteistyössä toimijat keskenään sopivat kirjallisesti palveluntuottamisen periaatteista ja pelisäännöistä. Luottamukseen perustuvassa yhteistyössä ei ole erillistä organisaatiota tai kirjallista sopimusta, vaan yhteistyö organisoituu vastavuoroiseen yhteistyöhön ja luottamuksen kulttuuriin.

Palveluketjun ominaisuuksia

Palveluketjun ytimessä on palvelutuotannollinen yhteistyö. Yhteistyön taustalla on erilaisia *verkostosuhteita*. Sosiaalisen pääoman teorian mukaisesti verkostosuhteet pitävät sisällään vastavuoroista vaihtoa ja keskinäistä luottamusta (Kaunismaa 2000). Verkostoissa määrittävät toimijoiden kesken yhteiset päämäärät, vastuut ja toiminnan tavat. Tarkastelussamme keskeisiä ovat yhdistysten väliset verkostot, mutta aiheen kannalta tärkeää on havainnoida myös suhteita yrityksiin, kuntiin, oppilaitoksiin ja muihin toimijoihin. Verkostoilla on tietynlaisia ominaisuuksia ja toimintamalleja.

Yksi tapa kuvata näitä on sosiologi Pierre Bourdieun (Bourdieu & Wacquant 1995) esittämän mukaisesti toimijoiden kenttänä. Kentällä pätevät sille ominaiset pelisäännöt ja sille ominaiset voimavarojen joukot, joita Bourdieu kutsuu pääomiksi. Pääomat vaihtelevat eri kentillä, mutta niitä voi yleistää tiivistää taloudellisiin, kulttuurisiin, sosiaalisiin ja symbolisiin. Pääomat mahdollistavat kentän toimijoille tietynlaisia toimintamahdollisuuksia ja sulkevat pois muunlaisia. Ne toimijat, jotka hallitsevat pääomia, kykenevät myös toimimaan kentällä ja jopa määrittämään kentän pelisääntöjä. Yhdistysten keskinäisellä kentällä – niiden välisissä verkostoissa ja yhteistyörakenteissa – selvityksen aiheen kannalta keskeistä on

rahoituksen, osaamisen ja palvelutuotteiden kehittämisen elementit. Kentän ominaisuuksia määrittelevät myös vapaaehtoisten ja ammattilaisten välinen suhde, lainsäädännölliset seikat (erityisesti yhdistyslain asettamat rajat) sekä julkisen sektorin, yritysten ja yhdistysten väliset lähtökohtaiset erot.

Verkostoissa *osaamisella* on tärkeä merkitys. Yhdistystoiminnan osaaminen voidaan palvelutuotannossa jakaa substanssiin liittyvään sekä verkostoihin ja yhteistyöhön liittyvään osaamiseen. *Substanssiosaamista* on palvelutuotannon sisältöön liittyvä osaaminen, vapaaehtoistoiminnan organisoiminen, palvelujen suunnittelun ja toteuttamisen osaaminen. Osaaminen on paljolti henkilöissä, niissä vapaaehtoisissa ja ammattilaisissa, jotka palvelutuotantoa tekevät. Tosin voi puhua myös joukkojen tai yhteisöjen osaamisesta, sosiaalisesti jaetusta osaamisperustasta, jolla palvelutuotannon substanssia puuretaan kasaan. *Verkosto-osaaminen* viittaa verkostojen osaamisalueisiin, joissa tunnistetaan muita toimijoita, ymmärretään muiden prosesseja ja tekemisiä sekä luodaan mahdollisuuksia yhteistyösuhteille. Osaamisalueina kysymyksessä ovat sosiaaliset taidot, innovaatiotaidot ja yhteisiä päämääriä koskevat kehittämistaidot. Keskeistä on kyky toimia luottamuksen ja vastavuoroisen toiminnan olosuhteissa. Yhteistyö ei järjestöjen kesken perustu (ensisijaisesti) sopimuksiin, lainsäädäntöön tai taloudellisiin vaihtosuhteisiin, kuten yritysten tai julkisorganisaatioiden yhteistyö, vaan keskinäiseen yhteisymmärrykseen.

Palveluketjujen toiminnan tähtäimenä pidetään *hyvinvoinnin* tuottamista kohdejoukkojen, yleisöjen ja asiakkaiden keskuudessa. Hyvinvointivaikutuksia voidaan nähdä Hokkasen, Pirisen ja Kuitusen (2014, 8) näkökulmia mukailien mukaan kolmella tasolla: yhdistysten vapaaehtoistojen keskuudessa, toiminnan välittömien kohderyhmien keskuudessa sekä laajemmin yhteiskunnallisena hyvinvointivaikutuksena.

Suomalaiseen keskusteluun hyvinvoinnista on vaikuttanut merkittävästi Erik Allardtin (1976) määritelmä kolmesta ulottuvuudesta ”having, loving, being”. Having viittaa elinoloihin ja elämisen materiaalsiin olosuhteisiin sisältäen muun muassa toimeentulon, asumisen, työllisyyden ja koulutuksen. Loving viittaa ihmisten lähisuhteisiin, ystävyYTEEN, perheeseen ja sosiaaliseen kuulumiseen. Being tarkoittaa merkityksellistä teke-

mistä, osallistumista yhteisöihin ja yhteiskuntaan sekä vapaa-ajan tekemiseen. (Ks. myös Bardy 2010, 40.)

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalon yhdistykset selvästikin tuottavat mahdollisuuksia varsinkin kahteen jälkimmäiseen (loving, being). Kansalaistoiminnassa ja osallistumisessa tämä on selvää ja viittaa yhdistysten sisäisiin tehtäviin. Palvelutuotannossa vaikutukset ovat usein välillisiä. Kulttuuripalvelut tuottavat elämyksiä ja kokemuksia, liikuntapalvelut näiden lisäksi fyysistä vointia, nuorisopalvelut osallisuutta yhteisöihin ja osallistuvaa toimintaa. Asioiden yhteisvaikutuksena syntyy hyvinvoinnillinen vaikuttavuus.

TOINEN OSA CASE-KUVAUKSET

4. LIIKUNTAPEUHULA (Sanna Lukkarinen)

”Tervetuloa liikkumaan! Juokse, kiipeile, pompi! Liikuntapeuhulassa on menoa ja meininkiä. Pääset kokeilemaan eri liikuntamuotoja ja temmeltää vapaasti omalla aikataululla. Toiminta on suunnattu alle 10-vuotiaille lapsille.

Haluamme tukea tapahtumalla perheiden aktiivista liikunnallista yhdessäoloa. Ota mukaan iloinen mieli ja vietä astetta rennompi sunnuntai yhdessä.”

Casen palvelutuotteena on neljä kertaa vuodessa järjestettävä liikunnallinen päivä alle 10 –vuotiaille lapsille ja heidän perheilleen Jyväskylässä. Tapahtuman nimi on Liikuntapeuhula ja sen tarkoituksena on antaa matalan kynnyksen mahdollisuus kaikille alle 10-vuotiaiden lasten perheille osallistua ja tehdä yhdessä. Liikuntapeuhulan alueena on Jyväskylän Rautpohjan kupeessa Hippoksen urheilualueella sijaitsevat Hipposhalli sekä Monitoimitalo. Hipposhalli on ympärivuotisessa käytössä oleva liikuntahalli, jossa päälajeina ovat yleisurheilu, jalkapallo, sulkapallo ja pesäpallo. Yleisökapasiteettia hallissa on 3480 henkilöä ja parkkitilat löytyvät 600 autolle. Monitoimitalo, joka on kiinteästi yhteydessä Hipposhalliin, on sisäliikunnan keskus. Monitoimitalolla järjestetään monenlaisia yleisötapahtumia, konsertteja ja näyttelyitä. Urheilulajeista monitoimitalolla voidaan harrastaa koripalloa, lentopalloa, salibandya, futsalia, squashia, sulkapalloa, budolajeja, voimistelua, tanssia ja kuntosaliharjoittelua. Palloilusalin katsomoon mahtuu 1500 katsojaa. Monitoimitalolla on myös Jyväskylän liikuntapalveluiden ja kolmen urheiluseuran toimistotilat (Happee Salibandy ry, Jyväskylän Kenttärheilijat ja Jyväskylän Voimistelijat).

Liikuntapeuhulan menneisyys ja nykyisyys

Liikuntapeuhula oli alun perin Jyväskylän kaupungin järjestämä. Kaupunki pyysi järjestöjä yhteistyöhön järjestämään tapahtumaa. Ensimmäisen kerran Liikuntapeuhula järjestettiin marraskuussa 2009. Samana

vuonna veikkausvoittovaroista tukea saaneiden seurojen tuli kohdistaa tukea erityisesti lasten ja nuorten toiminnan kehittämiseen. Myös Jyväskylän kaupunki aloitti syksyllä 2009 lasten ja nuorten harrastustoiminnan kehittämisen, jonka tavoitteena oli lisätä lasten mahdollisuuksia harrastaa ja kokeilla eri liikuntamuotoja. Liikuntapeuhula syntyi konkreettiseksi toiminnaksi mahdollistamaan eri liikuntalajeihin tutustumista. Mukana olivat aluksi Jyväskylän Voimistelijat, Parkour Akatemia, Jyväskylän Naisvoimistelijat, Keski-Suomen Liikunta sekä koripalloseura Honsu. Ensimmäinen Lasten Liikuntapeuhula järjestettiin marraskuussa 2009, ja sen suosio yllätti järjestäjät. Kävijöitä oli tuolloin yli 300 perhettä.

Myöhemmin, vuodesta 2013 kaupungin taholta kysyttiin seurojen kiinnostusta lähteä tekemään tapahtumaa seuralähtöisesti. Jyväskylän Voimistelijoiden lisäksi Jyväskylän Kenttärheilijat ja Parkour Akatemia olivat kiinnostuneita Liikuntapeuhulan kehittämisestä ja tapahtuman järjestämisestä jatkossa. Yhteistyö näiden kolmen seuran välillä oli luontevaa, koska seurat tekivät muutakin yhteistyötä ja seurojen kesken vallitsi hyvä keskinäinen luottamus. Jyväskylän Voimistelijoiden toiminnanjohtaja toimii Liikuntapeuhulan tapahtumajohtajana.

Kävijämäärä on jonkin verran elänyt, riippuen monista tekijöistä. Sää vaikuttaa kävijämääriin, hyvällä säällä kävijöitä on vähemmän, huonolla säällä tullaan mielellään liikkumaan myös sisätiloihin. Marraskuussa 2013 saavutettiin kävijäennätys, noin 2000 liikkujaa. Sen jälkeen seuraavaan tapahtumaan saapui kävijöitä merkittävästi vähemmän, mikä aiheutui luultavimmin edelliskerran kävijämäärän aiheuttamista ruuhkista ja jonotuksesta. Tapahtuma toimii parhaiten noin 1500 kävijämäärällä.

Tapahtumamainoksen voi nähdä maakuntalehti Keskisuomalaisessa ja saman lehden sekä ilmaisjakelulehtien tapahtuu-palstoilla sekä Facebookissa. Useat kuulevat tapahtumista tutuiltaan, päiväkodista tai koulusta. Tapahtumalla on myös omat kotisivut <http://www.liikuntapeuhula.fi/>, ja linkki Liikuntapeuhulan sivuille löytyy myös järjestävien tahojen omilta sivuilta. Lisäksi yhteystietonsa antaneet aiemmin tapahtumassa käyneet saavat tulevista tapahtumista sähköpostia ja tekstiviestin.

Kolmetuntisen tapahtuman hinta on 4 euroa henkilöltä ja 12 euroa perheeltä. Valvojat ovat järjestäjätahojen rekrytoimia seurojen omia ohjaa-

jia ja vapaaehtoisia, joista nuorimmat ovat 16-vuotiaita. Jokaisella toimintapisteellä on myös vähintään yksi täysi-ikäinen valvoja.

Liikuntapeuhulassa voi kokeilla eri yleisyrheilulajeja, jumppaa, sirkustemppuja, parkour-rataa, telinevoimistelua, palloilua jne. Tapahtumassa on huomioitu eri-ikäiset lapset ja kaikkein pienimmille on oma alueensa. Lapsilla on oltava huoltaja mukana, jonka vastuulla lapsi on. Järjestäjien valvojat neuvovat ja valvovat toimintapisteissä.

Palvelun tuottajat

”Me ollaan kaikki kolme tasavertaisina mukana, tehdään kaikki kolmasosa siitä työmäärästä. Tietenkin ollaan kaikki siinä yhdessä, rakennetaan tapahtuma yhdessä, markkinoidaan sitä yhdessä, ollaan järjestelytoimikunnassa ja mietitään miten sitä viedään eteenpäin.”

Jyväskylän kaupunki tekee vuosittain palvelusopimuksen Jyväskylän Voimistelijoiden kanssa, jonka allekirjoittajana on JyVon toiminnanjohtaja ja Liikuntapeuhulan tapahtumajohtaja. Sopimuksessa mainitaan kuitenkin kolme tasavertaista kumppania: Jyväskylän Voimistelijat, Jyväskylän Kenttärheilijat ja Parkour Akatemia. Kolme järjestäjäseuraa tekevät myös kirjallisen sopimuksen keskenään. Palvelusopimukseen kuuluu kaupungin puolelta tilojen (Hipposhalli) antaminen tapahtuman ajaksi käyttöön ja myös muu tapahtuman taloudellinen tukeminen. Palvelusopimus kattaa neljä kertaa vuodessa järjestettävän tapahtuman. Tapahtuma järjestetään tammi-, huhti-, marras- ja joulukuussa.

Yhteistyön vaivattomuuteen ja helppouteen vaikuttaa haastateltavien mukaan järjestöjen vetäjien keskinäiset suhteet. Kaikki toiminnanjohtajat ovat keskenään hyviä tuttuja useiden vuosien takaa. Ajatustenvaihto ja keskustelu sujuvat luontevasti. Yhteistyötä kuvataan ennemminkin yhteenliittymänä, jolla voidaan näyttää mm. palloilupuolen seuroille esimerkkiä kuinka asioita voidaan tehdä yhdessä.

Jyväskylän voimistelijat 79 ry:llä (JyVo) on tällä hetkellä 1460 jäsentä, jotka ovat iältään 0-85 –vuotiaita. JyVo on Jyväskylän suurimpia ur-

heiluseuroja. Yhdistyksellä on toiminnanjohtaja, joka vastaa mm. rekrytoinneista, yhdistyksen taloudesta ja tapahtumien järjestämisestä. Toimii esimiehenä kahdeksalle kokoaikaiselle työntekijälle. Kokoaikaisien työntekijöiden lisäksi seura maksaa palkkaa muille ohjaajille. JyVolla on työsuhteessa myös oppisopimuskoulutettavia, jotka opiskelevat liikuntaneuvojiksi Varalan ja Pajulahden urheiluopistoissa. Oppisopimuskoulutettavia on tällä hetkellä kuusi. Harjoittelijoita muista oppilaitoksista ei ole.

Seuran rahoitus koostuu suurimmalta osalta harjoitusmaksuista, menoeristä suurimmat ovat palkat sivukuluineen, matkakorvaukset ja vuokrat. Kaupungilta saadaan avustusta, suuruusluokka alle 10 000 euroa, joka kattaa osittain vuokrat. Kaupungin suurin tukitoimi toiminnalle on hyvät tilat (Jyväskylän monitoimitalolla), joista JyVo pitää itse huolen. JyVo on ainoita seuroja, jotka itse huolehtii tiloista ja on palkannut siihen kaksi salivahvistimistaria.

Muut tahot eivät juuri käytä samoja tiloja, koulut ja päiväkodit käyvät joskus ja muille jääkiekko- ja jalkapallo-seuroille järjestetään myös telinevoimistelua, jolloin ne maksavat ohjaajan palvelut. JyVon oma toiminta on niin laajaa, että muille myytävä palvelu on rajallista. Ensimmäiset kerhot alkavat kello 9 aamulla ja päättyvät kello 22 illalla. Rytmistä voimistelua järjestetään myös Viitaniemen ja Keski-Palokan kouluilla, telinevoimistelu ja trampoliinivoimistelu ovat mahdollisia järjestää vain monitoimitalolla. Alakouluikäisille on suunnitelmassa aloittaa voimistelulerhoja myös Kypärämäen koululla.

Toinen ydintoimija on Jyväskylän kenttärheilijat (JKU) Jäseniä on kaiken kaikkiaan noin 1300. Pääosin jäsenkunnan muodostavat nuoret alle 15 -vuotiaat, joita on noin 700. Loppu muodostuu tätä vanhemmista urheilijoista, veteraaniurheilijoista, toimitsijoista sekä ainajäsenistä. Uusimpana haarana toimii aikuisurheilu ja harrasteliikunta, joilla pyritään kantamaan yhteiskuntavastuuta. Tarjotaan kaikelle kansalle sopivaa kuntoilutoimintaa nuorten ja huippu-urheilijoiden valmennus- ja kilpailutoiminnan lisäksi.

Tarkoituksen on kehittää liikuntakulttuuria erityisesti Keski-Suomessa, järjestää liikuntatoimintaa kaikenikäisille jyvaskyläläisille ja keskisuomalaisille, järjestää valmennusta, kilpailutoimintaa sekä tapahtumia ja pu-

hua sen puolesta, että edellytykset urheilulle ja liikuntatoiminnalle olisivat hyvät.

JKU:lla on viisi palkattua työntekijää, joista kaksi on osa-aikaisia. Suuri määrä valmentajia ja ohjaajia (50-100) saavat myös korvauksen ohjauksesta. Lisäksi kilpailujen järjestämispuolella vapaaehtoisia toimitsijoita on satoja. Tällä hetkellä on myös yksi liikuntaneuvojaksi opiskeleva harjoittelija.

Rahoitus tulee liikuntatuotteista, kaikki on maksullista toimintaa: liikuntaleikkikouluun urheilukouluun, valmennusryhmiin ja harrasteryhmiin osallistuminen on maksullista. Kilpailuja järjestetään vuosittain noin 20, ja niihin maksetaan osanottomaksut. Tuottoja saadaan myös erilaisista tapahtumista, kuten Finlandia –Marathonista ja yrityksille suunnatusta Kunnan Olympialaisista. Finlandia-Marathon yhtenä isoimpana tapahtumana järjestetään Keski-Suomen Liikunnan KesLin kanssa yhdessä. Lisäksi saadaan omien tapahtumien yhteydessä jonkin verran kioskituottoa. Rahoitusta saadaan jonkin verran myös yhteistyökumppaneilta. Avustuksen osuus on hyvin pieni kokonaistaloudesta. Kunnalta tulee pieni avustus, Suomen urheiluliitolta on mahdollista saada palkkio, jos menestyy ja seuratuksia on saatu aina silloin tällöin muutamia tonneja. Nyt sitä on mahdollista saada huomattavasti enemmän mm. palkkauksiin.

Kolmas palvelun tuottaja on Parkour Akatemia. Tuottajan työhön kuuluu viikkotuntiharrastamisen ulkopuolelta tapahtumat ja erilaiset tilausopetukset. Tilausopetuksia, esityksiä ja erilaisia asiantuntijapalveluita järjestetään yli 100 kertaa vuodessa. Parkour Akatemia toimii ympäri Suomea monessa eri kaupungissa. Jyväskylässä, josta toiminta on lähtenyt, toiminta on isoimmillaan. Parkour Akatemialla on toimintaa myös Lahdessa, Helsingissä, Kotkassa, Rovaniemellä, Kuopiossa, Tampereella ja Joensuussa.

Parkour Akatemia liikuttaa kaiken ikäisiä, joista suurin osa on lapsia. Viikkotunteja Jyväskylässä on yli 20: perheryhmiä, alakouluikäisten ryhmiä, yläkouluikäisten ryhmiä, pidempään lajia harrastaneiden ryhmiä sekä edistyneiden ryhmiä, aikuisten ryhmiä ja lady-ryhmä. Harrastajia Jyväskylän Parkour Akatemiassa on noin 600, valtakunnallisesti yli 1000. Lisäksi Parkour Akatemia on perustanut yhdessä nykysirkusryhmä Circus Uusi

Maailman kanssa Jyväskylän Sirkuskoulun, joka tarjoaa 15 erilaista ryhmää lapsille, nuorille, aikuisille ja perheille. Parkour Akatemia haluaa ohjata lapsia liikkumaan oman fysiikkansa tuntien ja vastuullisesti liikkuen. Talvella viikkotunnit ovat salilla, kesäkaudella viikkotunnit järjestetään ulkona.

Rahoitus tulee viikkotunneilta, osallistujamaksuista. Parkour Akatemia saa myös seura-avustusta. Yhtenä tulonlähteenä ovat tilausopetukset, joissa järjestetään erilaisia työpajoja ja lajiesityksiä. Parkour Akatemialla on Jyväskylässä päätoimisia palkallisia kymmenen. Valtakunnallisesti palkkaa maksettiin vuonna 2013 80, joista suurin osa on osa-aikaisia ohjaajia.

Vastuun ja tehtävien jako

Liikuntapeuhulassa tarvitaan ohjaustaitoja, ryhmänhallintataitoja ja liikuntaneuvontaa. Kullakin järjestöllä on tarkat vastuualueet. Tapahtuma rakennetaan tapahtumaa edeltävänä päivänä, lauantaina, ja itse tapahtuma järjestetään sunnuntaina. JyVo rakentaa voimistelualueet, JKU yleisurheil- ja palloilualueet ja Parkour Akatemia kiipeily- ja sirkusalueen.

Jokaiselle seuralle on vastuutettu myös rakentamiseen ja tapahtuman pyörittämiseen käytettävien henkilöiden rekrytointi. Tapahtuman rakentamisessa seuroilla voi olla eri määrä henkilöitä, mutta itse tapahtumaan kullakin seuralla ohjaajia ja valvoja tulee 17 henkilöä. Tapahtumassa mukana olevat henkilöt ovat seurojen työntekijöitä, vapaaehtoisia sekä vanhempia harrastajia. Ikäraja valvojana tai ohjaajana toimimiseen on 16 vuotta. Toimintapisteiden rakentamisessa täytyy kiinnittää erityistä huomiota turvallisuuteen, ja paikalla on käynyt tarkastajia varmistamassa rakennelmien turvallisuuden.

Henkilöstön rekrytointi on ollut helppoa, kun se kuuluu osana työnkuvaan. Korostettavaa on seurojen vastuunotto palvelusopimuksen myötä palvelun järjestämiseksi. Haastattelutiedon mukaan kaupungin olisi hankalampi saada sitoutettua seuroja hankkimaan työntekijöitä kaupungin itsensä järjestämään tapahtumaan. Nyt kun se on palvelusopimuksella järjestöjen vastuulla, järjestöt sitoutuvat ja sitouttavat tapahtuman osaksi omaa toimintaansa ja näin saavat tekijät mukaan vaivattomasti. Haasta-

teltavan mukaan heidän pitäisi aloittaa tarvittavien henkilöiden rekrytoiminen aikaisemmin, koska porukan kokoaminen on ollut sen myöhäisen aloittamisen vuoksi haasteellista. JKU:n osalta ohjaajien rekrytoimisessa on auttanut mm. facebook-ryhmä, jonka kautta tulijoita olisi tullut enemmänkin kuin lopulta tarvittiin.

Eri seurojen osaamiset täydentävät hyvin toisiaan. Kaikilla kolmella on suuret verkostot ja sitä kautta osaamista lisää. JKU ja JyVo mainitaan haastatteluissa taitavana organisaationa järjestämään isoja tapahtumia, Parkour Akatemia erityisesti näytösosaamisen ja sosiaalisen median sekä tietotekniikan osaajana. Liikuntapeuhulan yhteisessä johtoryhmässä jaetaan tietoa ja opitaan toisilta uusia käytäntöjä. Ryhmä on demokraattinen ja päättää asioista yhdessä.

Yritysyhteistyö

Jokaisessa Liikuntapeuhulassa on yksi suurempi yritys yhteistyökumppanina ja mielellään mukaan otetaan myös pienempiä, mikäli ne tuovat tapahtumaan toimintapisteiden.

Isoina sponsoreina ovat olleet mm. Keski-suomalainen ja Jyväskylän Energia. Huhtikuun 2014 tapahtumassa pääsponsorina on Keskimaa. Tavoitteena on ollut, että sponsorisopimukset tehtäisiin vuodeksi neljään tapahtumaan kerralla, mutta se ei ole vielä onnistunut. Kaikkien yhteistyökumppaneiden täytyy toimia järjestäjäseurojen kanssa samoilla periaatteilla. Niiden pitää olla liikunnallisia, ja Liikuntapeuhulan järjestäjien tulee hyväksyä heidän toimintatavat. Lapsille järjestettävään Liikuntapeuhulaan halutaan terveyttä edistäviä arvoja. Makeis- tai virvoitusjuomavalmistajat tai myyjät eivät pääse tapahtumaan kumppaneiksi. Tapahtuma halutaan pitää liikunnallisena ja tervehenkisenä. Pienemmät yhteistyökumppanit järjestävät itse toimintapisteitä tapahtumaan. He tuovat omat työntekijät ja järjestävät toimintaa. Tällöin yhteistyökumppaneiden välillä ei ole rahanliikennettä. Toiminnallisuudella tarkoitetaan sitä, että lapset voivat tehdä pisteessä jotain liikunnallista.

Mikäli yhteistyökumppanit haluavat myydä tapahtumassa tuotteitaan, tapahtumaan osallistumisesta täytyy maksaa järjestäjille rahallinen korva-

us. Tuotteiden myynti ei saa olla tapahtumassa pääosassa, joten tuotteita ei saa markkinoida tai myydä aktiivisesti.

Isot yritykset ovat Liikuntapeuhulan järjestämisen kannalta merkittäviä mahdollistajia. Myös yritykset hyötyvät mukaantulostaan. Kolmen tunnin aikana tavoitetaan satoja perheitä. Lasten ja nuorten liikunnan tukemisesta on myös imagollista hyötyä. Tosin monet suuret yritykset tukevat vain suurimpia lajeja kuten jääkiekkoa ja jalkapalloa.

Liikuntapeuhulan tuottama lisäarvo palvelun tuottajille

Liikuntapeuhulan toteuttaminen on perusteltua monella tapaa. Jokainen järjestävä taho haluaa sen tuottavan lisäarvoa omalle ydintoiminnalleen. Muualtakin tulee pyyntöjä kaikille Liikuntapeuhulan järjestäjille vastaavanlaisten ja muunlaisten tapahtumien tuottamiseen. Pyyntöihin vastataan resurssien mukaan, tapahtumilla halutaan säilyttää laatu ja ne pitää voida järjestää hyvin. Vastaavan tapahtuman järjestäminen ilman kunnan taloudellista tukea ja tiloja on myös kustannuskysymys.

Tapahtuman järjestäminen osoittaa tietynlaista yhteiskuntavastuun kantamista, kun tarjotaan kaikille alle 10-vuotiaille ja heidän vanhemmilleen matalan kynnyksen mahdollisuus liikkuu yhdessä. Tämänkaltaisen toiminnan toteuttaminen luo positiivista julkikuvaa. Hyvän imagon luominen on suuri Liikuntapeuhulan järjestämisestä koettu hyöty.

Tapahtuman välittöminä tavoitteina mainitaan perheiden liikuttaminen ja liikuntaelämyksen antaminen lapsille ja perheille. Liikuntaelämyksen myötä lapset huomaavat, että liikunta on hauskaa ja perheille Liikuntapeuhula on mukava liikunnallinen tapa viettää päivä yhdessä lasten ja vanhempien kanssa ja antaa hyvänolon tunteen.

Välittömänä hyötynä järjestölle itselleen koetaan myös tapahtuma markkinointiareenana järjestöjen omalle toiminnalle. Monet näkevät hipposhallin ja monitoimitalon telinesalin ensimmäistä kertaa. Monet myös kokeilevat itselleen uusia asioita ja voi heti kokea miltä uudet asiat, lajit ja välineet tuntuvat. Jokainen järjestö voi markkinoida samalla omaa toimintaansa yleisesti ja tulevia muita tapahtumiaan, kuten aloittavia harrastusryhmiä, kesäleirejä jne.

Tätä kautta tavoitteena on saada uusia liikkujiä seuroihin. Liikuntapeuhulassa käyneet ovat potentiaalisia uusia harrastajia yleisurheilun, voimistelun tai parkourin pariin. Eikä pelkästään lastenryhmiin, vaan myös aikuisten ryhmiin, joiden suosio kaikissa näissä lajeissa on viime vuosina kasvanut. Liikuntapeuhulassa vaikkakin on tarkoituksena mennä lapset edellä kokeilemaan uusia asioita, myös vanhemmat voivat osallistua lasten kanssa yhdessä.

Yhteistyön myötä hyväksi anniksi mainitaan myös uusien käytäntöjen oppiminen toisilta järjestäjiltä, asiat voidaan tehdä itselle uudella, paremmalla tavalla.

Tapahtuman haasteet

Kaikki kolme järjestöä näkevät haasteena kävijämäärän kasvattamisen mahdollisuuden. Vaikka kävijämäärää olisi mahdollista kasvattaa esimerkiksi markkinoinnin tehostamisella, tilat riittävät parhaiten noin 1500 kävijälle, mikä määrä on saavutettukin. Kävijämäärän noustua reilusti yli kahteen tuhanteen, haasteeksi muodostuivat jonotus ja ruuhkat, mikä vaikutti seuraavalla kerralla kävijämäärän reiluun vähentymiseen.

Oman normaalin viikkotoiminnan lisäksi tehtävä viikonlopun työllistävä tapahtuma on myös melko työläs järjestettävä, ja tapahtumalle annettut viikonloput eivät ole välttämättä järjestäjille parhaat mahdolliset. Ajankohdat valikoituvat kuitenkin tilojen muun käytön mukaan. Kun Liikuntapeuhula järjestetään marras-, joului-, tammi- ja huhtikuussa, kolme tapahtumaa on peräkkäisinä kuukausina ja muuten tapahtumien välillä on pidempi aika.

Parkour Akatemia mainitsi haasteelliseksi myös valvojen rekrytoimisen kahdesta syystä. Heidän omien ohjaajien rekrytointi pitäisi aloittaa jo aikaisemmin, jotta painetta juuri ennen tapahtumaa tarvittavien ihmisten löytämiseksi ei olisi. Toinen haaste liittyy myös valvojen löytämiseen, koska ohjaajat sitoutuisivat helpommin ohjaamis- kuin valvontatehtäviin. Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen koettiin tulevaisuuden haasteelliseksi tehtäväksi ja kehittämisen kohteeksi Parkour Akatemialla. Yhdeksi syyksi mainittiin se, että Parkour Akatemialla ei ole vapaaehtoistyön käytöstä sa-

maa kokemusta ja tarvetta kuin kahdella muulla järjestöllä, jotka käyttävät vapaaehtoisia myös kilpailutoiminnassa.

Tapahtuman kehittäminen ja tulevaisuus

Kaikilla kolmella osapuolella on intoa ja kiinnostusta kehittää tapahtumaa. Vaikka jatkuva kehittämistyö on myös raskasta, tapahtuman elinehto on sen kehittäminen. Jokaisella kerralla Liikuntapeuhulaan on tuotu vähintään yksi tai kaksi uutta asiaa; toimintapisteitä tai menetelmiä muokataan. Liikuntapeuhula on kehittynyt paljon siitä kun se aloitettiin vuonna 2009.

Toiminnan kehittämisen työkaluna toimintakäsikirja, joka käydään yhdessä läpi. Parkour Akatemian toiminnanjohtaja kiertää itse tapahtumassa ja kerää jokaisella toimintapisteellä valvojlta palautteen mikä on mennyt hyvin ja mikä on mennyt huonommin. Tapahtuman jälkeen jokaisen toimintapisteen osalta katsotaan missä on parantamisen varaa. Onko toimintapisteillä ollut liikaa jonotusta, voidaanko asialle tehdä jotain. Parannusten lisäksi mietitään uutta toimintaa ja toimintapisteiden parempaa rakentamista. Toimintakirjan päivittäminen on Parkour Akatemian vastuulla.

Uuden toiminnan kehittämiseksi saadaan yhteydenottoja myös suoraan yrittäjiltä ja Liikuntapeuhulassa käyneiltä aikuisilta. Jotkut yrittäjät ovat käyneet tapahtumassa lapsensa kanssa ja huomanneet, että itsekin voisi tuoda tapahtumaan toimintapisteen. Lapsilta itseltään ei tule juuri palautetta. Palautteen keruuta voitaisiin kaikkien järjestäjien mielestä parantaa. Vaihtoehtoina olisi paikanpäällä kasvotusten haastattelu tai kysely, josta voitaisiin saada helposti palautetta. Haasteeksi koetaan, että kysyjä toisaalta voisi tällä tavoin haastatteleamalla myös ohjata vastaajia vastaamaan tietyllä tavalla. Toisaalta helpommaksi koettaisiin sähköisessä muodossa kerätyn palautteen purkaminen. Sähköisesti kerättyyn palautteeseen saataisiin mahdollisesti myös vapaammin muotoiltuja ja rehellisempiä vastauksia, mutta niiden määrän epäiltiin jäävän vähäiseksi.

Suuren kävijämäärän hallitsemiseen on mietitty erilaisia keinoja. Aika-tauluttaminen kävijöiden iän mukaan on ollut yksi ehdotus. Siihen ei ole

kuitenkaan lähdetty, koska samassa perheessä voi olla eri-ikäisiä lapsia ja tällöin perheet eivät voisi olla yhdessä Liikuntapeuhulassa.

Aikuiset ovat myös olleet kiinnostuneita Liikuntapeuhulan lajeista ja toisinaan on mietitty myös aikuisille suunnattujen ratojen tai toimintapisteiden tekemistä. Samasta syystä kuin aikataulun porrastamisessakin asiaa ei kuitenkaan ole viety eteenpäin. Liikuntapeuhulan tarkoitus on juuri perheiden yhdessä oleminen ja yhdessä liikkuminen. Lisäksi tapahtumaan tulevat lapset ovat aikuisten vastuulla.

Tavoitteena on tehdä tapahtumasta entistä monipuolisempi ja hauskempi. Sen tavoitteen toteuttamiseksi voitaisiin tehdä lisää toiminnallista yhteistyötä yritysten, päiväkotien ja koulujen kanssa, jotta monipuolisuus lisääntyisi. Hyödyllisyyden liikunnan lisäksi tapahtuman tulee antaa hyviä elämyksiä.

Kaikki kolme järjestöä ovat sitä mieltä, että Liikuntapeuhulaa järjestetään myös tulevaisuudessa. Se edellyttää kuitenkin kaupungin halua olla mukana. Mikäli kaupungilla ei olisi mahdollisuutta antaa Liikuntapeuhulan käyttöön Hipposhallia, tapahtuma pitäisi tehdä paljon pienempimuotoisesti. Samoin yritysyhteistyö on Liikuntapeuhulan elinehto. Lipputuuloilla ei voida kattaa kaikkia tapahtuman kustannuksia, tai tapahtumasta tulisi liian kallis ollakseen kaikkien lapsiperheiden tapahtuma.

Liikuntapeuhula on kirjattu seurojen toimintasuunnitelmiin ja se on siis osa vuosittaista normaalia seuran toimintaa.

”Kyllä jokaisen Liikuntapeuhulan jälkeen on niin hyvä mieli, kun se tapahtuma on niin hyväntuulinen. Se riemu ja kaikki se palkitsee ja välittyy varmaan muillekin.”

Lisätietoja Liikuntapeuhulasta löytyy seuraavista nettiosoitteista:

<http://www.liikuntapeuhula.fi/>

<http://www3.jkl.fi/tiedotus/lehti/index.php/2009-06/1688>

<http://www.jku.fi/>

<http://www.jyvo.fi/>

<http://www.parkourakatemia.fi/#>

5. KESKI-SUOMEN TANSSIN KESKUS, CASE-KUVAUS (Pekka Kaunismaa ja Jari Hoffren)

Keski-Suomen Tanssin Keskus toimii koko maakunnan alueella ja sen ydintehtävä on toimia tanssin välitysorganisaationa. Nettsivujensa (<http://tanssinkeskus.fi/tilaajalle/>) perusteella Tanssin Keskus myy, markkinoi ja räätälöi tanssiesityksiä, tanssin verstaita ja monipuolisia elämäspaketteja. Tanssin Keskus tekee yhteistyötä matkailuyritysten, kuntien ja kulttuuri-toimijoiden kanssa.

Tanssin Keskus ei siis itse toteuta tanssituotantoja, vaan on tilaajien ja toteuttajien välillä toimiva organisaatio. Toimintaan kuuluu tuotemuotoilua, tuotteiden markkinointia ja tilaajien tarpeita tuottajille kanavoivintia.

Tanssin Keskuksen markkinoimat tuotteita on lukuisia. Ne jaotellaan elämäspaketteihin, tanssiesityksiin, tanssiverstaisiin, teatteritilatuotantoihin sekä lapsille ja nuorille suunnattuihin tuotteisiin. Tuotepereheeseen kuuluu myös nimellä Tauon Taika tuotettava työhyvinvointipalvelu sekä useita tanssitapahtumia. Yhteensä tuotteistuksia ja tapahtumia on useita kymmeniä. Tuotteistusten lisäksi Tanssin Keskus on ollut toteuttamassa ulkopuolisella rahoituksella toteutettuja hankkeita.

Palvelun tuottajat

Tanssin Keskuksen henkilöstö koostuu keväällä 2014 toiminnanjohtajasta, tuotanto- ja markkinointivastaavasta sekä tuotantoassistentista. Heidän tehtävänsä on siis myydä, markkinoida ja välittää tanssituotteita sekä auttaa tuotemuotoilussa.

Tanssin tuottajia ovat yksittäiset tanssijat, tanssiryhmät sekä tapahtumaorganisaatiot. Tanssijoita on toiminnan piirissä kolmisenkymmentä ja tanssiryhmiä kuusi. Suuri osa yksittäisistä tanssijoista on mukana jossakin tanssiryhmässä. Tanssiryhmät ovat osaksi rekisteröityjä yhdistyksiä, mutta

myös vapaamuotoisesti organisoituneita tanssiryhmiä. Näiden lisäksi verkostoon kuuluu tanssikouluja ja yhdistysmuotoisia tapahtuma- ja festivaaliorganisaatioita.

Taustaverkostossa on myös matkailualan yrityksiä, kuntia, muita yhdistyksiä, oppilaitoksia ja hyvinvointiyrityksiä.

Aineistonkeruuta tehtiin kolmen yhdistystoimijan kanssa. Haastateltavana oli henkilöitä Keski-Suomen elokuvakeskus ry:stä, Tanssin Aika ry:stä ja Tanssiryhmä Off/Balance ry:stä. Tanssiryhmä Off/Balance ydintoimintona on tuottaa useita erilaisia tanssituotteita. Tanssin Aika ry:n ydintoiminta on toteuttaa kerran vuodessa järjestettävä festivaali Jyväskylässä ja Keski-Suomen elokuvakeskuksen tehtävänä on edistää elokuvakulttuuria, järjestää elokuvanäytöksiä, tapahtumia sekä tiedotus-, koulutus- ja elokuvakasvatustoimintaa.

Edustettuna on siis tuotantoon erikoistunut järjestö, festivaaliorganisaatio sekä Tanssin Keskukselle rinnakkainen kulttuurijärjestö. Mainittakoon, että Tanssin Aika ja Elokuvakeskus toimivat samoissa tiloissa Tanssin Keskuksen kanssa.

Vastuun ja tehtävien jako

Tanssin Keskuksen kumppaneista tarkemmin katsotaan Tanssiryhmä Off/Balancen, Tanssin Aika ry:n ja Keski-Suomen Elokuvakeskuksen näkökulmia toimintaan.

Tanssiryhmä Off/Balance ry

Tanssiryhmä Off/Balance (TOB) edustaa aineistossa siis tanssialan palveluja tuottavaa roolia. Yhteistyössä Tanssin Keskuksen kanssa sillä on kolme roolia. Se on ensinnäkin tasavertainen yhteistyökumppani, toiseksi sillä on rooli Tanssin Keskuksen avustusten saajana sekä kolmanneksi Tanssin Keskuksen palvelujen hyödyntäjä ja ostaja. Ryhmän ydinosaminen löytyy sisältä, mutta tuotantokohtaisesti se ostaa täydentävää sisältöä, ja tukipalveluita. Ryhmän palkanmaksupalvelut ostetaan ulkoisesti Tanssin Keskukselta. TOB:n roolit suhteessa Tanssin Keskukseseen ovat siis kumppani, avustuskohde ja asiakas. Yhteistyötä tehdään tuotanto- ja projektikohtaisesti.

Rahoituksessaan, yhteistyössään ja markkinoinnissaan TOB hyödyntää osin omia, osin Tanssin Keskuksen verkostoja. Tanssin Keskuksen tärkein merkitys on kuntien, julkisten taidelaitosten ja koulutusorganisaatioiden tilausten välittäminen. Yritys yhteistyötä pyritään myös kehittämään Tanssin Keskuksen välittämänä.

Käytännön tuotannoissa TOB:n rooli on tuottaa sisältöä ja osallistua tuotantokustannuksiin. Aikaisemmin Tanssin Keskuksella on ollut suurempi tuotantovastuu, nykyisellään TOBillalla on sisällön lisäksi tuottamisvastuuta. Yhteistyötä on tehty Tanssin Keskus-verkostossa olevien muiden toimijoiden kanssa yhteistoteutuksissa.

Tanssin Aika ry

Tanssin Aika ry:n ydintehtävä on edistää ammattimaista tanssikulttuuria ja erityisesti kotimaista nykytanssia. Kysymyksessä on tapahtumakeskeinen organisaatio, joka järjestää kerran vuodessa Tanssin Aika-festivaalin Jyväskylässä. Tanssin Aika ry:llä on osa-aikainen tuottaja sekä osa-aikainen taiteellinen johtaja. Hallituksen jäsenet sekä festivaalin aikana toimiva 10-15 henkilön joukko toimivat vapaaehtoisesti.

Yhteistyö Tanssin Keskuksen kanssa on sopimuksellisesti vahvistettua ja laajemman yleisön silmissä niin läheistä, että järjestöt toisinaan sekoitetaan toisiinsa. Sopimuksellisuuden taustalla on paitsi yhteistyön luonne, myös OKM:n tulostimet ja toiminnan seurantakäytännöt.

Yhteistyön piirteitä on useita. Tanssin Keskus toimii yhtäältä yksi Tanssin Aika ry:n rahoittaja. Kokonaisrahoituksesta Tanssin Keskuksen kautta on kanavoitunut vaihtelevasti noin 20-30 prosenttia. Tanssin Ajan rahoitusrakenteet ovat luonteeltaan sellaisia, että ne kannustavat luovaan ja toiminnalliseen verkostoyhteistyöhön.

Tanssin Keskus tuottaa myös verkostoapua ja palveluita. Tärkeimpiä Tanssin Ajan kannalta niistä ovat markkinointi ja tiedotus Tanssin Keskuksen laajempien kanavien kautta sekä taloushallintopalveluista palkkojen maksaminen. Markkinointikustannuksia yhteistyö ei koske, vaan Tanssin Aika on vastannut niistä itse.

Tanssin Aika ry:n kannalta keskeisiä verkostokumppaneita ovat Jyväskylän kaupunki ja Jyväskylän Tanssiopisto, jotka molemmat ovat verkos-

toituneet Tanssin Keskuksen yhteistyöhön. Muita kumppanuuksia muodostetaan tilanne- ja produktiokohtaisesti. Niitä ovat esimerkiksi alueen tanssikoulut ja yritykset.

Yhteistyörooli on muodostunut selkeäksi, joskin tilanne on myös päivittynyt henkilövaihdosten ja resurssien mukaan. Koska Tanssin Keskuksen rahoitusaseman tulevaisuus ei ole selvä, on muodostunut uhkakuva toiminnan jatkuvuudesta. Jos rahoitusrakenteet muuttuvat, muuttunee myös yhteistyöroolit ja –mallit.

Keskeistä yhteistyössä Tanssin Ajan kannalta on ammattitanssin esittämisen ja edellytysten vahvistaminen tapahtumayhteistyön muodossa. Yhteisen toiminnan taustalla on myös yleisempi sivistyksellinen tehtävä esittää vähemmän tunnettua taidemuotoa alueella. Tämä heijastuu myös toimintaan, sillä keskeistä on toimia laatu edellä, vaikka se ei aina olisikaan taloudellisesti kannattavinta. Välillisesti yhteistyöllä tavoitellaan ammattitanssijoiden työllistymistä ja työllistymisedellytysten parantumista sekä monipuolista ja laadukasta tarjontaa erilaisille yleisöille. Tämä ei ole aivan ongelmaton, sillä asiakaspalautteessa on näkynyt taiteellisen sisällön ja erilaisten yleisöjen odotusten jännitteinä.

Keski-Suomen Elokuvakeskus ry

Keski-Suomen on vuodesta 2000 toiminut kulttuurijärjestö, jonka kotipaikka on Jyväskylässä, mutta toiminta ulottuu koko Keski-Suomen alueelle. Se on osa valtakunnallista elokuvakeskusten verkkoa. Päämääränä on edistää elokuvakulttuuria järjestämällä elokuvanäytöksiä, tapahtumia sekä tiedotus-, koulutus- ja elokuvakasvatustoimintaa. Toiminta-ajatukse-
na on esittää kaupallisesta valtavirrasta poikkeavia elokuvaesityksiä erilaisille kohdeyleisöille.

Elokuvakeskus ja Tanssin Keskus ovat luonteeltaan samantapaisia, ikään kuin rinnakkaisia toimijoita omalla kulttuurialan sarallaan. Yhtenä erona yhdistysten välillä on, että Elokuvakeskus tähtää toimintansa pelkästään yleisöille, Tanssin Keskus myös ammattitanssin toimintaedellytysten turvaamiseen ja taiteilijoiden toiminnan kehittämiseen.

Yhteistyötä Tanssin Keskuksen kanssa tehdään ensinnäkin toimintaedellytysten tasolla. Järjestöt jakavat samoja toimitiloja sekä tukipalveluita,

lähinnä graafikko- ja taloushallintopalveluita. Kokemus on, että yhteistyön mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty kaikessa laajuudessaan.

Tämän lisäksi yhteistyössä on tehty kokeilevia, kertaluontoisia projekteja, joissa on sekä näytetty elokuvia että toteutettu tanssiesityksiä. Yhteistyötä on tiedotuksessa, markkinoinnissa, asiantuntijuuden jakamisessa sekä hankeyhteistyössä.

Palvelutuotannollista yhteistyötä luonnehtii kertaluonteisuus ja pistemäisyys. Ongelmaksi koetaan aina uudestaan alusta aloittamisen tunne. Toisaalta kokemuksena on myös, että yhteistyössä on onnistuttu tuottamaan laaja-alaisesti hyviä tuloksia ja tuotteita, mutta yhteistyön pitkäkestoisimpia vaikutuksia elokuvataiteen kannalta arvioidaan vähäisiksi.

Yhteenveto

Tanssin Keskuksen toiminnalliset kumppanit lähestyvät toimintaa erilaisista kulmista. Ytimessä on tanssitaiteen substanssi ja siihen liittyvät synergiset edut. Toiminnallinen yhteistyö tarjoaa yhdistystoimijoille ja muille verkoston toimijoille yhteyksiä ja saavutettavuutta. Tärkeää on kysynnän ja tarjonnan kanavointi, kysynnän tullessa yrityskumppaneilta ja kuntaorganisaatioista (kouluista, taidelaitoksista ym.) ja tarjonnan tanssitaiteen palvelun tuottajilta.

Tärkeässä asemassa on siten markkinointiin, näkyvyyteen ja tuotteiden myyntiin liittyvä yhteistyö, millä on vaikutuksia myös palvelutuotteiden kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Voidaan arvioida, että kokonaisuudessaan palvelutuottamisen yhteistyörakenne tuo merkittävää etua tanssitaiteen kokonaisuudelle Keski-Suomessa.

6. MUURAMEN INNOLA, CASE-KUVAUS (Pekka Kaunismaa)

Muuramen Innola ry:n toiminnasta tarkastellaan yhdistysten yhteistyötä. Yhteistyörakenteessa Innola on verkostomaisen toiminnan vastuutaho ja koordinoija. Järjestöyhteistyö on rakentunut Innolan ympärille vuosien saatossa ja tämän case-kuvauksen tarkastelussa siinä keskitytään sen palvelutuotannolliseen ytimeen, joka toteutetaan erilaisina nuorille suunnattavina tapahtumina, joissa on osatoteuttajina lukuisia muuramelaisia yhdistyksiä.

Innolan perustoiminta kuitenkin liittyy nuorisotyöhön ja yrittäjyyteen. Yhdistys on perustettu vuonna 2006 ja sen tausta on vuonna 2004 hanke-muodossa aloittaneessa yrittäjyystalotoiminnasta. Toiminta-ajatuksena on nuorten yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen edistäminen. Muurame on paikkakuntana yrittäjähenkkinen ja siellä sijaitsee kokoonsa nähden paljon pk-yrityksiä. Innolan toimintamuotona on tukea nuorten omaehtoista toimintaa, yrittäjyyttä ja projekteja.

Muuramen Innola ry:n jäsenet ovat yrittäjiä ja yksityishenkilöitä, hallitus koostuu toimijaverkostossa mukana olevista henkilöistä. Nykyisellään yhdistyksellä on kaksi valmentajaa, jotka työskentelevät työparina. Työpari on profiloitu siten, että toinen heistä on kasvatusalalan ja toinen yrittäjyyden asiantuntija. Yhdistyksen rahoitus tulee suurelta osin (vaihdellen, noin 80-90 %) erilaisista hankkeista, joiden myöntäjät ovat esimerkiksi ESR, Leader-ohjelma, OKM ja ELY. Loppurahoitus tulee tuotteiden myynnistä, ostopalvelusopimuksista, jäsenmaksutuotoista ja kunnan järjestöavustuksesta.

Yhteistyön tausta

Perustehtävänsä oheen Innolan verkostokehittämisen perusteella on muodostunut tehtävä koordinoida ja kehittää yhdistysten välistä yhteistyötä.

Aiemmat hankkeet ovat vaikuttaneet tähän merkittävästi. Vuosina 2009-2012 Innola oli mukana Dynamo-hankkeessa, joka on Kolmas lähde-kehittämishjelman pilottihanke. Dynamo-hankkeessa tavoitteena on ollut tavoitteena tuoda virtaa yhdistysten ja kuntien yhteistyöhön nuorten palveluissa (<http://www.kolmaslahde.fi/kolmaslahde/pilotit/123-dynamo>).

Hankkeen myötä Innola kehittäkin kuntayhteistyötä. Hankkeen aikana kehitettiin ostopalvelusopimukseen perustuvia nuorisopalveluita, yhteydenpitokäytäntöjä, verkostomaista tiedon jakamista. Yhteistyön myötä kunta on myös sitoutunut Innolan myöhempien hankkeiden toteuttamiseen esimerkiksi vastaamalla omarahoitusosuuksista.

Varsinaista yhdistisyhteistyötä kehitettiin Jyväskseen Leader-rahalla toteutetussa Yhteistä työtä yhdessä- hankkeessa. Hankkeen tavoitteena oli kehittää nuorten parissa toimivien järjestöjen verkostoa ja yhteistyötä eli ”saada muuramelaiset järjestötoimijat saman pöydän ääreen keskustelemaan ja käymään dialogia yhteisistä toiminnoista, uusista palveluista sekä järjestötoiminnan tietoisuuden levittämisestä ja tämän jälkeen tehdä asioita yhdessä suuremman volyymin saavuttamiseksi ja Muuramelaisten nuorten hyvinvoinnin parantamiseksi” (http://www.keskisuomenmaaseutu.fi/hankerekisteri/yhteista_tyota_yhdessa.13.xhtml). Hankkeen tuloksena ennakoitiin syntyvän toistuvia tapahtumia, harrastemessuyhteistyötä sekä yhdistysten yhteistä tiedotustoimintaa.

Tarve hankkeelle nousi siitä, ettei yhdistysten kesken ollut vakiintuneita verkostoja eikä yhdistysten toimintaa koordinoitu riittävästi, vaikka kunta osaltaan pitikin verkostoja olemassa. Yhteistä työtä yhdessä-hankkeen tavoitteet ovatkin toteutuneet. Järjestöverkosto tapaa vähintään kaksi kertaa vuodessa, yhteisiä toimintoja ja palveluita on kehitetty ja on onnistuttu luomaan hyvä henki yhteistyölle.

Yhteistyön luonne ja palvelut

Mukana järjestöjen verkostossa on noin 20 yhdistystä, joista hieman yli 10 on aktiivisesti eri toiminnoissa mukana. Niihin lukeutuu liikuntaseuroja (Muuramen Syke, Muuramen Yritys, Muuramen Mursut), teatteriryhmä Murmuu, Lions Club, Muuramen seudun nuorkauppakamari ja yrittäjä-

järjestö, partio, MLL ja kennekerho. Yhteistyöhön lukeutuu tiedotusyhdistyö, yhteenkokoontuminen sekä järjestösparraus.

Palvelutuotannoksi katsottava yhteistyö liittyy tapahtumiin. Keskeistä on Dynamo-hankkeen aikana kehitetyt harrastemessut, joissa paikalliset järjestöt esittelevät toimintaansa nuorille ja kutsuvat toimintaansa mukaan. Yhdistykset tuottavat messuille oman osastonsa.

Vuonna 2012 ensimmäisen kerran on toteutettu järjestötoiminnan gaala ja vapaaehtoistoiminnan päivä. Tapahtuman ohjelmassa oli yhdistysten palkitsemista sekä keskinäisen toiminnan ideointia. Ideointi tuotti syyksien järjestää Extreme event nimetyn tapahtuman, jossa olivat yhteistyössä Martat, avantouimariseura Mursut, seurakunta, nuorisovaltuusto sekä kunnan nuorisotoimi.

Yhdestä tapahtumanjärjestämisestä on seurannut toinen ja keskinäinen ideointi on tuottanut uusia avauksia. Tapahtumat näyttävätkin ennen kaikkea samasta verkoston juuresta kasvavalta sarjalta. Tapahtumatuotteet syntyvät ikään kuin pieninä arkipäiväisinä innovaatioina, joissa yhdistyvät aiemmat yhteistyön kokemukset, yhdessä tuotetut toimintaideat ja paikallisten tarpeiden palveleminen. Nuorisoalan yhdistyksille ominaisesti lopputuotteet ovat helposti lähestyttävissä ja toiminnallisia. Tapahtumayhteistyö on luonteva ja selkeä tapa tehdä yhdessä asioita paikallisissa olosuhteissa.

Suhteellisen vakiintuneita toimintamuotoja siis ovat yhdistysten verkostotapaamiset ja harrastemessut. Niiden jatkuvuus näyttää taatun, kun kunta ja järjestöt ovat niihin sitoutuneita. Sen sijaan jatkuvaa kehittämistä edellyttää uusien innovaatioiden kehittäminen. Niitä voivat olla esimerkiksi uudet tapahtumat, mutta myös nuorten työllisyyden kehittäminen järjestöjen välisenä yhteistyönä. Yhtenä kehittämishaasteena on löytää järjestöille yhteisiä tiloja.

Yhteistyön henki

Pienessä kunnassa verkostot ovat varsin pienet, joten toimijat tuntevat toisensa joko valmiiksi tai ainakin yhteistyön kautta oppivat tuntemaan tois-

tensa tavat, tavoitteet ja suhtautumisen asioihin. Tärkeää Muuramessa on myös yhteistyön henki ja yhdessä tekemisen meininki.

Yhteistyö ei yhdistyksille ole velvoittavaa, vaan yhdistykset lähtevät erilaisiin yhteisiin toimintoihin mukaan joka kerta erikseen harkiten. Lähtökohta on, että yhdistyksillä on oma perustoimintansa, joka on ensisijaista. Kokemus on, että yhdistykset lähtevät yhteisiin toimintoihin mukaan, jos niillä on voimavaroja ja yhteinen toiminta on motivoivaa. Yhdistystoimijat eivät näytä kokevan erityisiä paineita yhteistyöstä ja oman aktiivisuutensa ylläpitämisestä. Vaikka yhteistyö edellyttääkin aikaa ja sitoutumista, toisaalta yhteistyötoteutuksista saa voimaa ja kuulumisen tunnetta. Yhdistystoimijat koetaan myös joustaviksi ja nopeasti uusiin toimintoihin lähteviksi.

Yhdistysten mukanaolo yhteistyössä edellyttää ajan ja osaamisen käyttöä, mutta ei rahaa. Esimerkiksi harrastemessuihin osallistuminen ei ole edellyttänyt rahallista panostamista.

Myös yritykset ovat aktiivisesti mukana. Yritykset ovat resursoimassa tapahtumia, vastaavat rahoituksesta eli sponsoroivat toimintaa sekä tukevat muuten materiaalisesti esimerkiksi painamalla mainokset tai hankkimalla järjestysmiehen. Yritykset saavat yhteistyöstä mainosarvoa ja näkyvyyttä. Olennaista on verkostoituneisuus ja yhteistyöhenkisyys.

Haasteita ja hyötyjä

Toiminnan jatkuvuuden ja edelleen kehittämisen haasteena on ennen kaikkea rahoitus. Innolan hankerahoituksen jatkuvuus ei aineistonkeräyksen hetkellä ollut selvä vuodesta 2015 eteenpäin. Yhdistysten välisen yhteistyön kehittäminen edellyttää kehittämisresurssia ja hankerahoituksen katkeaminen näyttäisi uhkaavan kehittämisen. Erään informantin sanoin: ”jos ei olisi yhteenkokoavaa voimaa, sitä jatkettaisiin niin kuin aikaisemminkin on tehty eli tehtäisiin aika paljon itsekseen. Ja uutta yhteistyötä ei varmaankaan pääsisi juuri syntymään, koska en usko että kenelläkään missään seurassa on intoa ja energiaa alkaa koota järjestöjä yhteen”. Toiminnan rahoituksen hyötynä on jatkuvuus.

Toiminnan hyötyinä koetaan itse uusien tapahtumien kehittämisen lisäksi tiedonkulun lisääntyminen, yhdistysten osallistujien ja jäsenten määrän kasvaminen, yhdistystoimijoiden keskinäinen vertaispalaute ja kannustaminen. Arvioidaan myös, että yhdistystoimijoiden rohkeus lähteä mukaan uusiin avauksiin on lisääntynyt. Yhdistykset myös ovat löytäneet useita keskinäisen yhteistyön ideoita, jotka ovat menneet myös helposti toteutukseen.

Lisätietoja: <http://www.innola.fi/>

7. KEHRÄKUMPPANIT, CASE-KUVAUS (Minna Rajalin)

Tämän casen aiheena on pohjoisessa Keski-Suomessa, Saarikan alueella toimiva Kehräkumppanit ry ja erityisesti sen hallinnoima Kehrä-projektikonaisuus. Yhdistys toimii vapaaehtoisvoimin ja sen tavoitteena on mm. alueen järjestöjen yhteistyön ja toimintaedellytysten tukeminen ja työllistämistoiminta.

Kehräkumppanit ry

Kehräkumppanit ry on vuonna 2002 perustettu yleishyödyllinen yhteisö. Alkuvuosina yhdistyksen nimi oli Saarijärven Monitoimikeskuksen kannatusyhdistys Ry ja sen toiminta painottui Saarijärven alueelle. Vuonna 2007 toiminta laajeni seutukunnalliseksi koko Saarikan alueelle, mihin kuuluu Kannonkosken, Karstulan, Kivijärven ja Kyyjärven kunnat sekä Saarijärven kaupunki. Vuonna 2009 yhdistyksen nimi muuttui Kehräkumppanit ry:ksi.

Järjestön tavoitteena on edistää ja tukea pohjoisen Keski-Suomen alueella harrastustoimintoja erityisesti liikunta-, kulttuuri- ja nuorisosalalla, kehittää järjestöyhteistyötä sekä edistää pitkäaikaistyöttömien työllistymistä ja aktivoimista.

Kehräkumppanit on järjestöjen järjestö: sen jäsenkunta koostuu seutukunnan järjestöistä. Jäseneksi voi liittyä myös muut oikeuskelpoiset yhteisöt. Jäsenjärjestöjä on tällä hetkellä noin 70.

Saarijärven monitoimikeskuksen kannatusyhdistys sai alkunsa yhteisestä monitoimihallin tarpeesta. Järjestön kautta järjestettiin mm. varainkeruuta hallia varten. Järjestön työllistämistoiminta käynnistyi jo toiminnan alkuvaiheessa, kun monitoimitalon valmistuttua sinne tarvittiin siivoojia ja heidän rekrytointinsa tapahtui järjestön kautta.

Tästä toiminta laajeni myös muuhun järjestöjen väliseen yhteistyöhön. Yhdistyksessä haluttiin yhdistää usean paikallisen pienen toimijan voimavarat yhteen ja edistää yhteistyötä ja karsia päällekkäisiä toimintoja. Ajatuksena oli myös järjestää vapaaehtois pohjalla toimiville yhdistyksille lisäresurssia yhteisen työllistämistoiminnan kautta. Samalla haluttiin edistää pitkäaikaistyöttömien työllistymistä ja elämönhallintaa.

Toiminnot nykyisin

Yhdistys toimii pitääkseen paikkakunnan vireänä esimerkiksi järjestämällä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa erilaisia suurelle yleisölle suunnattuja palveluja ja tapahtumia. Kehräkumppanit ry:n toimesta on järjestetty esimerkiksi erilaisia urheilutapahtumia sekä koulutusristeily nuorten oloista järjestötoimijoille ja ammattilaisille.

Yhdistyksen verkkosivujen yhteydessä on Järjestöpankki, johon on koottu Saarijärven ja Karstulan seudulla toimivien järjestöjen tietoja toiminnosta, palveluista ja yhteystiedoista. Verkkosivuilla on lomake, jonka välityksellä tiedot voi toimittaa palveluun.

Tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan järjestetään erilaisia järjestötoimintaan liittyviä koulutuksia ja yhteistyötapaamisia. Lisäksi Kehräkumppanit ylläpitää arkistoa seutukunnan järjestöille. Tilan vuokran maksaa Saarijärven kaupunki ja yhdistys vastaa arkiston ylläpidosta.

Yhdistys hallinnoi Kehrä-työllistämiprojekteja. Nyt meneillään on Kehränelonen-hanke. Kehrä-hanketta kuvataan tarkemmin myöhemmin tässä tekstissä.

Yhdistyksen käytössä olevat resurssit

Yhdistyksessä on jäsenyhdistysten edustajista koottu hallitus, yhteensä 10 henkilöä. Kokouksia on noin kerran kuussa.

Yhdistyksellä on käytössä liittymismaksu ja vuosittainen jäsenmaksu. Lisäksi se saa jonkin verran pieniä avustuksia. Järjestettävät yleisötapahtumat ovat joko kokonaan maksuttomia tai niihin osallistumismaksu on nimellinen. Yhdistyksen taloustilanne on vaikea ja sen korjaamiseksi etsitään ratkaisuja.

Kehränelonen-hankkeessa on kolme kokoaikaista työntekijää. Hanke ja yhdistystoiminta on haluttu pitää sillä tavalla erillään, että hanketyöntekijöillä on työrauha. Työntekijöillä on aina edustus hallituksen kokouksissa.

Hanke on täysin Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) rahoittama.

Tulevaisuuden kehittämisen kohteet ja kehittämisideat

Järjestöjen välistä yhteistyötä ja hyvien ideoiden ja käytäntöjen jakamista halutaan lisätä ja edistää edelleen. Haasteina sekä yhteistyön että järjestötoiminnan kehittämisen suhteen on resurssipula. Suurin osa alueen järjestöistä toimii vapaaehtois pohjalta.

Kehrä-hankkeessa on meneillään viimeinen kaksivuotiskausi. Nykyinen rahoitusmalli (työllisyyspoliittiset avustukset) on todennäköisesti päätymässä, jatkosta/uusista rahoituksen muodoista ei ole vielä tietoa. Hankalassa työttömyystilanteessa työllistämistoiminnalle on edelleen tarvetta ja toiminnan ylläpitäminen on edelleen tärkeää.

Hankkeessa on kehitetty hyvät työskentelymallit ja käytäntö toimii, mutta pysyvän rahoituksen löytäminen on haaste. Yhdistykselle on karttunut pitkän hankekokemuksen myötä hallinnointiin liittyvää osaamista ja rutiinit ja mikäli sopiva rahoituskanava löytyy, on uuden rahoituksen hakeminen mahdollista.

Kehränelonen

Kehrä.net –sivustolla kuvataan Kehrä-projektia seuraavasti:

”Kehrä-projekti on Keski-Suomen ELY-keskukselta rahoitusta saava, seudullinen yhteistyö- ja työllistämiprojekti, jolla luodaan työtilaisuuksia lähinnä vapaaehtoistyötä tekevien järjestöjen tarpeisiin. Kehrä-projektin kautta on löytynyt työntekijöitä niin yhdistyksille, yrityksille kuin kotitalouksille. Työntekijät Kehrälle valitaan haastattelun kautta. Henkilöille pyritään tarjoamaan monipuolisia työtehtäviä, joissa

voidaan hyödyntää ja kehittää heidän osaamistaan, ja joiden kautta löytyy jatkopolku pysyvään työllistymiseen.”

Hankkeen tausta

Ensimmäinen Kehrä-projekti käynnistyi samana vuonna, kun Kehräkumppanit ry perustettiin eli 2002. Tuolloin hankkeen toiminta keskittyi lähinnä Saarijärven alueella työllistämistoimintaan ja työntekijöitä rekrytointiin erityisesti Monitoimitalolle, yhdistyksiin ja erilaisiin tapahtumiin. Hankkeessa toimi sen alkuvaiheessa yksi työntekijä.

Toiminta laajeni asteittain seutukunnalliseksi ja vuosina 2008–2012 toteutetussa Kehrä III -hankkeessa toiminnassa mukana olivat Karstula, Kannonkoski, Kyyjärvi, Kivijärvi, Pylkönmäki (vuoden 2009 alussa voimaan tulleen kuntaliitoksen jälkeen Pylkönmäki kuuluu Saarijärveen) ja Saarijärvi. Hankkeen alussa mukana oli kaksi työntekijää. Vuoden 2010 alussa hankkeeseen rekrytointiin kolmas työntekijä.

Kehrä III -hankkeessa toiminta työllistämistoiminta laajeni siten, että työntekijöitä rekrytointiin myös pieniin yrityksiin ja kotitalouksiin. Samaan aikaan työllistettyjen työntekijöiden määrä kasvoi jopa 60 henkilöön kuukausitasolla. Yhteensä hankkeeseen osallistui noin 350 henkilöä, joista 240 palkkatukityösuhteessa.

Hankkeen toiminta

Parasta aikaa meneillään oleva Kehränelonen-projekti käynnistyi vuoden 2013 alusta. ELY-keskuksen hankerahoitus jatkuu vuoden 2015 loppuun. Hankkeessa on kolme kokoaikaista työntekijää.

Kehränelonen-hankkeessa toiminnan tavoitteita on uudistettu aiemmista, lähinnä määrällisistä tavoitteista laadulliseen suuntaan: hankkeessa on lisätty yksilövalmennusta osana työllistämistoimintaa. Hankkeessa tavoitellaan yksilöllisen ohjaamisen avulla jatkopolkuja tulevaisuuteen. Työtehtävät räätälöidään asiakkaan vahvuuksien ja osaamisen perusteella.

Kun henkilö tulee mukaan toimintaan, haastatellaan hänet ensin. Haastattelun tarkoitus on kartoittaa kiinnostuksen kohteita ja osaamista. Ensisijaisesti tavoite on palkkasuhteen luominen. Lisäksi palkkatukityö-

jaksoon voidaan liittää erilaisia koulutuksia ja yrittäjyyteen tukemista sen mukaan, mitä henkilökohtaisessa työ- ja opiskelusuunnitelmassa sovitaan.

Osa työntekijöistä toimii suoraan Kehrän tarjoamissa työtehtävissä. Osa työllistetään alueen yhdistyksiin, yrityksiin ja myös kotitalouksiin.

Kaikki työntekijät ovat työsuhteessa Kehrään. Kehrä hoitaa työnantajamaksut ja -velvollisuudet ja selvittää, millaiseen palkkatukeen kullakin työntekijällä on oikeus. Kehrä hoitaa työntekijöiden kehityskeskustelut ja seuraa työn edistämistä. Työpaikalla vastataan työntekijöiden työhön opastamisesta ja työnjohdosta. Työpaikka hoitaa yhdellä laskulla työntekijän palkkauksesta tukien jälkeen puuttuvan osuuden ja hallintokulut.

Keväällä 2014 työntekijämäärät on noin 30-40 kuukaudessa.

Työsuhteiden kesto vaihtelee palkattavan henkilön tuesta, työkohteesta ja työntekijän omista toiveista ja tavoitteista riippuen.

Työntekijät toimintaan tulevat pääasiassa ohjattuna esimerkiksi TE-toimiston kautta. Hanke myös tunnetaan alueella hyvin ja ihmiset ottavat yhteyttä suoraan hanketyöntekijöihin esimerkiksi hankkeen kautta työllistyneen tuttavän rohkaisemana.

Yhteistyön rakentuminen

Työntekijöitä Kehrän kautta työllistävien yhdistysten, yritysten ja kotitalouksien kanssa yhteistyön rakentuminen ja toteuttaminen on ollut helppoa. Tämä toiminta on vahvasti sopimuksellista. Kehränelonen-hankkeen uusi yksilövalmennukseen keskittyvä toimintatapa on vaatinut jonkin verran avaamista. Mikäli hankkeen kautta tilaajan tarpeisiin sopivaa työntekijää ei löydy hankkeen kautta, neuvotaan tarvittaessa kuinka muuten esim. palkkatuella voi rekrytoida työntekijöitä.

Kehrän panos palkkatukityön välittäjänä on merkittävä alueella, sillä epä tietoisuus ja hämmennys erilaisista tukimuodoista, niiden ehdoista ja käytän teistä ovat monille työnantajille vieraita. Lisäksi vapaaehtoisvoimin toimivilla yhdistyksillä ei välttämättä ole kokemusta ja tietoa siitä, mitä käytännössä tarkoittaa, kun yhdistys ottaa työntekijän.

Työ- ja elinkeinopalveluiden uudelleen organisoinnin johdosta Saarijärven TE-toimiston palvelut loppuivat vuoden 2014 alusta. Yksityishenkilöt voivat asioida TE-palveluasioissa yhteispalvelupisteen välityksellä. Hankkeen ja TE-toimiston väliset yhteistyömuodot olivat vielä haastattelujen toteuttamisen aikaan keväällä 2014 uudelleen rakentumatta, mutta hankkeelle nimetään yhteishenkilö. Saarijärven kaupungin työllisyysyksikkö on mm. koordinoinut kerran kuussa kokoontunutta Työvärttia, jossa työllistämisen parissa toimivat työntekijät ovat voineet vaihtaa kuulumisia.

Saarijärven kaupunki koordinoi työllisyyden hoitamiseen ja työllisyystilanteeseen keskittyvää Työllistämisyhmää. Tämä ryhmä koostuu lähinnä johtajatason toimijoista ja tekee strategisia linjauksia.

Hankkeen työntekijät kertoivat, että yhteistyöfoorummeita on riittävästi ja kolmannen sektorin toimijat pääsevät niihin vaivattomasti mukaan ja yhteistyön tekeminen on siten helpottunut. Kuntiin kohdistuvat odotukset työllistämisen suhteen ovat pakottaneet tiivistämään yhteistyötä eri toimijoiden ja sektoreiden välillä.

Pääasiassa yhteistyö toimijoiden välillä perustuu kokemuksen ja käytännön kautta muodostuneisiin toimintatapoihin ja verkostoihin. Vaikka yhteistyö ei työllistämistä lukuun ottamatta ole sopimuksellista, ei se ole raamitonta, vaan perustuu keskustelulle ja neuvotteluille. Pienetkin asiat auttavat toiminnan toteuttamisessa. Esimerkiksi silloin, kun hankkeella on tarve toteuttaa toimintainfoja tai haastatteluja työntekijöille Saarijärven ulkopuolella, on sopiva tila järjestynyt yhteispalvelupisteestä tai muusta kyseisen kunnan tilasta.

Vahvasti päällekkäisiä toimintoja työllistämässä ei alueella ole. Työllisyystilanne on Saarikan alueella ja koko Keski-Suomessa niin haastava, että nykyiset työllistämistoimijat ovat suorastaan ylityöllistettyjä.

Haastatellut yhteistyökumppanit vahvistivat yksi toisensa jälkeen hankkeen merkitystä alueellisena toimijana. Käsitys hankkeen ja myös taustaorganisaation hyvästä maineesta vahvistui. Työntekijöitä pidettiin osaavina ja helposti lähestyttävänä ja toimintaa luotettavana.

Innovatiivisuus

Hankkeen työntekijät tunnistivat Kehrahankkeessa kaksi innovatiivista työtapaa. Ne ovat

1. Yrittäjyyteen kannustaminen. Hankkeessa on osaamista ja valmiudet tukea yrittäjyydestä kiinnostuneita. Tarvittaessa yksilöohjauksessa tuetaan osaamisen tunnistamisessa, tuotteistamisessa ja markkinoinnissa. Työntekijä voi myös hakeutua yrittäjän ammattitutkintoa suorittamaan. Alueella työpaikkojen vähyyks nostaa kiinnostusta yrittäjyyteen: kun ei työpaikkoja kerta kaikkiaan ole, pitää luoda itse oma työ. Kehrä-hankkeen yhteydessä on perustettu Osuuskunta Ponteva. Osuuskunta on herättänyt kiinnostusta, esim. ELY:n järjestämissä tilaisuuksissa ja sitä on alettu jäljitellä muuallakin. Osuuskunnan kautta voi myydä osaamistaan ryhtymättä yrittäjäksi yrittäjämäisellä otteella. Tämä tarjoaa mahdollisuuden testata omaa palvelua ja testata, löytyykö sille asiakaskuntaa. Osuuskunta Ponteva on kaikkien alojen toimintoja varten.

Osuuskunta on hyvä työkalu työllistämishankkeen ohelle, sen kautta voi opetella yrittäjän käytännön asioita ja saada kokemusta.

2. Koulutukset. Työllistämishankkeelle ei ole tavanomaista, että koulutus on niin kiinteä osa toimintoja ja tavoitteita. Ammatillisten tutkintojen suorittaminen palkkatukityön ohessa on onnistunut hyvin. Tarvittaessa autetaan koulutuksiin hakemisessa ja kouluun tutustumisessa tai jopa yksittäisten tehtävien tekemisessä.. Järjestetään myös itse koulutusta. Pienet ja omaperäiset koulutukset, esim. villiyrttikurssi ovat uudenlaisia tapoja, joiden avulla voi hankkia ainakin osan elannoista luonnon antimien avulla. Esim. toukokuussa 2014 on tulossa laaja kurssi kaikenlaisten luonnon-tuotteiden keräämisestä.

Hankkeen hyötyjä

Hankesuunnitelman mukaisesti Kehränelosen ensisijaisena kohderyhmänä on työllistettävät henkilöt, joille haetaan jatkopolkuja työllistymisen, opiskelun, yrittäjyyden ja myös elämänhallinnan suhteen. Itsestään selvä hyötyjä on myös työntekijöitä tilaava yritys, yhdistys tai kotitalous.

Työllistämistoiminnan välilliset hyödyt ovat laajat ja vaikeasti mitattavat. Työllistämistoimijoiden verkostossa Kehrällä on merkittävä rooli jo yksin työllistettävien lukumäärästä johtuen.

Kunta ja kuntalaiset hyötyvät Kehran toiminnasta, sillä monet tapahtumat järjestetään osittain Kehran kautta työllistettyjen tekijöiden voimin. Erilaisilla tapahtumilla on merkitys alueella koettuun aktiivisuuden ja elinvoimaisuuden tunteeseen. Kunta hyötyy rahallisesti hankkeen toiminnasta; työllistäminen vähentää Kelan maksuosuuslistalla olevien henkilöiden määrää.

Lisätietoa:

<http://www.kehra.net/kehra-projekti/>

<http://www.osuuskuntaponteva.com/>

**KOLMAS OSA
TAPAUSTEN VERTAILU JA
JOHTOPÄÄTÖKSET
(Pekka Kaunismaa)**

8. TAPAUSTEN VERTAILU JA YHTEISTYÖN PIIRTEET

Tässä luvussa vedetään yhteen tapauskuvausten aineisto, vertaillaan tapausten luonnetta toisiinsa ja nostetaan esille keskeisiä teemoja yhdistysten välisen yhteistyön luonteesta.

Palveluketjujen tarkoitus ja yhdistysten rooli

Taulukkoon 2 on koostettu tietoa neljän case-kuvauksen kohteen palveluketjujen yleispiirteistä. Neljä palveluketjua eroavat perusluonteeltaan. Liikuntapeuhulassa ja Innolassa keskeistä on tapahtumatoiminta, Tanssin Keskus perustuu markkinoinnin ja tuotteistamisen kysymyksiin ja Kehräkumppanit työllistämistoimintaan. Kehräkumppanit eroaa siinä mielessä muista tapauksista, että tarkoitus ei ole tuottaa yhteistyörakenteella jotakin yhdistysten perustarkoitukseen liittyvää, vaan palvella yhteiskunnallista palvelutarvetta, joka muotoutuu julkisen sektorin ja paikallistason rajapinnassa, ei niinkään yhdistysten sisäisissä prosesseissa. Kehräkumppanien toiminnan perusteluissa yhdistysten kehittäminen näyttää olevan keskeistä, mutta toiminnassa ulkoa ohjautuvat työllistämistoiminnan tavoitteet ovat ottaneet keskeisen sijan. Keskeisen tavoitteensa lisäksi yhteistyörakenteilla on muitakin tavoitteita, jotka lähinnä seuraavat luontaisesti palvelutuotantoyhteistyön perusluonteesta. Muuramen Innolan ja Saarijärven ympäristössä toimivan Kehräkumppanien kohdalla hahmottuu tarpeeksi hieman abstraktimmin myös kehittää paikkakunnan yhteisöllisyyttä.

| | Liikuntapeuhula | Tanssin Keskus | Innola | Kehräkumppanit |
|--|--|--|--|---|
| Palveluketjun perustavoite | Tuottaa lasten ja perheiden säännöllinen liikuntatapahtuma | <i>Myydä, markkinoida ja tuotteistaa</i> tanssialan tuotteita | Tuottaa paikallisia nuorisotoiminnan <i>tapahtumia</i> | Luoda edellytykset ja toimenpiteet <i>työllistämistoiminnassa</i> |
| Muita tavoitteita | - | Tukipalvelut järjestöille, kohdentaa resursseja taiteilijoille | Verkostoida nuorisotalan toimijoita, auttaa niitä kehittämään toimintaansa | Vähässä määrin yhdistysten voimavarojen ja osaamisen kehittäminen ja tapahtumayhteistyö; aikaisemmin monitoimihallin rakentaminen |
| Toimintaympäristö | Suurehko kaupunki | Koko maakunta | Alle 10000 asukkaan kunta | Maaseutumainen alue |
| Koordinointi tai koordinoiva taho | Yhdistysten (3 yhdistystä) keskinäinen | Keski-Suomen Tanssin Keskus ry | Muuramen Innola ry | Kehräkumppanit ry |
| Koordinoinnin rahoitus | Ei erillisiä, tapahtuman tuotot | Julkisesti tuettu | Erilaisilla hanke- rahoituksilla | Työllisyys- hankkeessa ELY-keskuksen rahoittaman työllisyysshanke |

Taulukko 2 Palveluketjujen koordinointi

Palvelutuotannon koordinaatio tapahtuu kolmessa tapauksessa erillisen yhdistyksen kautta ja yhdessä tapauksessa eli Liikuntapeuhulassa yhdistysten yhteisen koordinaation myötä. Liikuntapeuhula on tapauksista kaikkein kompaktein ja tuotokeskeisin siinä mielessä, että toiminta keskittyy vain ytimessä olevan tuotteen tekemiseen. Kaikissa muissa tapauksissa tavoite ja toimenpiteet ovat moninaisia ja edellyttävät enemmän tilannekohtaista soveltamista. Tästä voisi päätellä, että yhteistyörakenne on mahdollinen ilman yhteisesti koordinoivaa ja jossain määrin erillistä toimijaa, jos tuote on selkeä ja työnjaollinen sopiminen on sekä kulttuurisesti että toiminnallisesti helppoa (kuten Liikuntapeuhulan tapauksessa). Muissa tapa-

uksissa on ilmeistä, että yhteistyön edellytyksenä on se, että jokin ketjutuneista palveluntuottajajärjestöissä suhteellisen riippumaton sekä niiden yhteiseen järjestäytymiseen perustuva toimija ottaa vetovastuun. Silloin resurssien hankkiminen, kohdentaminen ja käyttäminen on myös suhteellisen riippumatonta yksittäisistä toimijoista.

Liikuntapeuhula eroaa muista myös siinä, että sen tuottaminen rahoitetaan pääosin tapahtuman tuotoilla. Tosin Jyväskylän kaupunki on osarahoittajana ja tukee myös tarjoamalla tapahtumalle tilat, joiden vuokra muutoin olisi melkoisen suuri kustannuserä.

Muilla yhteistyörakenteilla on rahoittajina vielä mittavammin erilaisia julkissektorin toimijoita tai rahastoja. Näyttää siltä, että jos yhteistyörakenteella ei ole suoranaista omaa liiketoiminnallista tuottoa, edellyttää koordinaatio kolmannen osapuolen rahoituksen.

Taulukkoon 3 on tiivistetty tietoa yhteistyörakenteessa mukana olevista yhdistyksistä. Tapauksethan on valittu siten, että yhdessä on liikunta-, toisessa kulttuuri- ja kolmannessa nuorisosalasta. Neljännessä eli Kehräkumppanien tapauksessa on kysymys yleisemmästä järjestöyhteistyöstä.

Yhteistyörakenteissa on vaihtelevassa määrin myös muita toimijoita. Kuntatoimijat ovat roolissa tai toisessa kaikissa mukana. Kuntayhteistyö avautuu ensisijaisesti yhteistyön substanssin mukaisesti, siis esimerkiksi Innolassa nuorisotoimeen. Yritysyhteistyötä löytyy myös kaikista tapauksista. Liikuntapeuhulassa ja Innolassa yritykset ovat lähinnä sponsorikumppaneita, Tanssin Keskuksessa tuotteiden asiakkaita ja Kehräkumppaneissa työllistämistoimien kumppaneita.

Oppilaitokset ovat harvinaisempia kumppaneita ja kuvatuista tapauksista selvästi esillä vain Tanssin Keskuksen yhteydessä. Tanssin Keskuksessa ja sen yhteistyöverkostossa oppilaitosyhteistyötä tehdään substanssin (tanssin) alalla mutta myös varsin runsaasti harjoitteluyhteistyötä. Muut yhteistyörakenteet eivät sisällä oppilaitosyhteistyötä, vaikka tämä esimerkiksi Innolan tapauksessa (esim. peruskoulu, lukio) voisi tuoda lisäarvoa.

Laajamittaisimmat verkstorakenteet ovat Tanssin Keskuksessa ja toisaalta Kehräkumppaneilla, eri syistä. Tanssin Keskus verkostoituu käytännössä kaikkii Keski-Suomen tanssialan toimijoihin. Kehräkumppaneissa verkostoituminen ulottuu alueen yhdistyksiin ja on siten laajaa. Innolas-

sa on jossain määrin fokuoituneempi verkosto koskien kuitenkin useita kymmeniä paikallisia yhdistyksiä. Liikuntapeuhulassa verkosto on ytimekäs muutaman ydintoimijan tiivis rakenne.

Kaikissa palveluketjuissa on sekä ammatillista toimintaa että vapaaehtoistoimintaa mutta vaihtelevassa määrin ja vaihtelevassa roolissa. Kaikkien tapausten yhteistyö, toiminnan kehittämistä ja koordinoimista nojaa etupäässä ammattitoimijoihin. Tämä tapahtuu koordinoititahon palkatun henkilöstön toimesta paitsi Liikuntapeuhulassa, jossa yhteistyötä toteuttavien yhdistysten ammattitoimijat kantavat keskeisen osan yhteistyövastuusta. Näiden tapausten perusteella näyttää siltä, että yhdistysten yhteistyön kannatteleminen edellytyksenä on ammatillisesti hoidettu toiminta. Toisesta näkökulmasta katsoen, pelkästään vapaaehtoistoimintaan perustuen ei synny pysyviä ja pitkäaikaisia yhteistyörakenteita.

Vapaaehtoistoimijoita on tapauksissa monissa rooleissa. Yhteistyössä olevat yhdistystoimijat ovat joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta vapaaehtoistoimijoita. Poikkeukset ovat suuremmat järjestöt, joissa on myös säännöllistä palkkatyötä. Valtaosa kuitenkin on vapaaehtoisia luottamushenkilöitä tai aktiiviharrastajia. Tanssialan järjestöt näyttävät tässä mielenkiintoiselta siinä mielessä, että raja vapaaehtoistoiminnan ja tanssiammatillisuuden välillä on usein häilyvä. Vapaaehtoistoiminnan kannalta tapaukset näyttävät muuttuvat muuttaen varsin samankaltaiselta. Perusmalli näyttääkin olevan sellainen, jossa yhdistykset toimivat pääosin vapaaehtoisvoimin ja kanavoivat tarpeellisessa määrin omia aktiivejaan palvelutuotantoon, mutta toiminnan kehittäminen, koordinoimista ja yhteistyön vastuunkanto tapahtuu ammattitoimijoiden puolesta.

Yhtymäkohdat yhdistysten ydintehtäviin ovat myös selvät. Selvin yhtymäkohta ydintoimintoihin on Innolan tapauksessa. Yhteistyönä tuotettavissa palveluissa osallistuvat järjestöt tuottavat nimenomaisesti omaan ydintoimintaansa liittyviä palveluita. Ero yhdistyksen muuhun toimintaan on siinä, että toimintojen järjestäminen tapahtuu yhteistyössä ja yhteistyökuvioissa syntyy oivalluksia siitä, että kahden tai useamman yhdistystoimijan ydintoimintojen välillä toteutettavissa yhteisiä tuoteinnovaatioita. Samaa voidaan sanoa Liikuntapeuhulasta, jossa vahvasti yhdistysten perustehtävään nojaavasta toiminnasta on löytynyt yhteinen innovaatio. Ero In-

| | Liikuntapeuhula | Tanssin Keskus | Innola | Kehräkumppanit |
|--|---|--|---|---|
| Mukana olevat yhdistystyyppit | Liikunta-alan järjestöjä | Tanssin alan järjestöjä | Nuorisolle tarjontaansa suuntaavat järjestöt (nuoriso-, kulttuuri- ja liikuntajärjestöt) | Alueen yhdistykset yleisesti, erityisesti kulttuuri-, nuoriso- ja liikuntajärjestöt, jäseniä n. 75 yhdistystä |
| Muut verkostokumppanit | Kaupunki (liikuntatoimi), yritykset sponsorikumppaneina | Yksittäiset taiteilijat, muut kulttuurialan järjestöt, kunnat, matkailualan yritykset, oppilaitokset, taidelaitokset | Kunta (nuorisotoimi), paikalliset yritykset | Työllisyydestä vastaavat viranomaiset (kunnat, TE-toimisto), yritykset |
| Mukana olevien yhdistysten vapaaehtoistoimijuus/ ammattitoimijuus | Yhdistyksissä sekä ammattitoimintaa ja vapaaehtoistoimintaa | Yhdistyksissä palkkatyötä, yleensä osa-aikaista Tanssijat sekä ammattilaisia että harrastajia | Yhdistyksissä vain vähän ammattitoimintaa, selvästi vapaaehtoispainotusta | Yhdistykset suureksi osaksi vapaaehtoistoiminnallisia |
| Sisäisten (ydintehtävien) ja ulkoisten tehtävien suhde | Tapahtuma eriytynyt omakseen, mutta toiminta nojaa selvästi yhdistysten ydintehtäviin | Yhdistysten ydintehtäviä mahdollistava ja esiintymis- ja markkinointimahdollisuuksia lisäävä | Yhdistysten ydintehtäviin selvästi nojaava, mahdollistaen laajemmat tapahtumat ja verkostoissa syntyvät innovaatiot | Yhdistysten ydintehtäviä tuuttava tarjoamalla yhdistysten toiminnalle voimavaroja työllistämistoimin |
| Mitä yhdistyksiltä edellytetään yhteistyössä? | Kumppanuuteen perustuvaa oman tehtävän tuottamista | Aktiivista yhteistyötä, ei veloitavuutta vaan lähinnä produktiokeskeistä tuotantoa | Verkostomaista toimintaa, mukaan lähtemistä yhteistyötöteuteuksiin, ei veloitavuutta | ?? |
| Mitä yhdistykset saavat yhteistyöltä? | Lisäarvoa oman toiminnan markkinointiin ja näkyvyyteen sekä uusien harrastajien rekrytointiin | Rahoitusta, esiintymismahdollisuuksien kanavoitinta, tukipalveluja | Mahdollisuuksia toteuttaa omaa ydintehtävää tapahtumissa, osallistua paikalliseen nuorisolle kohdennettuun harrastustarjontaan kokonaisvaltaisemmin | Voimavaroja työllistämispalveluista, koulutusta, tiedotusyhteistyötä |

Taulukko 3 Yhdistysten suhde yhteistyöhön

nolaan on oikeastaan vain siinä, että Innolassa tapahtumat varioivat kun Liikuntapeuhulassa tuote toteutetaan ytimeltään samankaltaisena kerrasta toiseen.

Tanssin Keskuksen suhde yhdistysten ydintoimintoihin on yhtä lailla kiinteä, mutta hieman erilainen. Tanssin Keskus tuottaa yhdistyksille ennen kaikkea mahdollisuuksia toimia laajemmassa toimintaympäristössä. Siten Tanssin Keskus edustaa aineistossamme sellaista yhteistyötä, joka ensisijaisesti antaa yhdistysten ydintoiminnoille laajempia toteuttamisen mahdollisuuksia. Se myös auttaa ja tukee kehittämisessä, tuotteistamisessa ja markkinoinnissa. Kehräkumppanit on perin erilainen toimija. Toiminta-ajatuksessa on hieman Tanssin Keskuksen kaltaisesti antaa laaja-alaista kehittämistukea, mutta ensisijainen toimintamuoto on välittää työllistettävää työvoimaa. Tämä ei ole suoranaudessa kytkennässä yhdistysten ydintehäviin, mutta on kylläkin tarkoitettu auttamaan ja resursoimaan yhdistyksiä omassa toiminnassaan.

Tapausten perusteella näyttääkin siltä, että onnistuneen yhteistyön edellytys on vankka nojaaminen yhdistysten perustehtäviin. Näissä tapauksissa ei ole tullut esiin sellaista kehityskulkua, että yhdistykset olisivat palveluntuotannon mukana kadottaneet aiemman perustehtävänsä ja läheneet etsimään uutta. Ehkä voidaan päätellä, että se, että yhteistyörakenteen kannatteluvastuu on tuotantoon osallistuvien yhdistysten ulkopuolella, suojaa ja antaa tilaa yhdistyksille pitää kiinni omista tehtävistään ja tavoitteistaan.

Palvelutuotteet, tuottaminen ja innovaatiot

Taulukossa 4 on vertailevia tietoja palveluketjun tuotteista, tuottamisen prosesseista ja tuloksista. Tuotteiden laajuus ja monipuolisuus vaihtelee tapauksesta toiseen. Liikuntapeuhula ja Kehräkumppanit ovat toistensa kaltaisia siinä, että ne keskittyvät yhden ydintuotteen ympärille. Muutakin yhteistyötä tehdään Liikuntapeuhulassa, mutta se jäsenyytensä erillisenä suhteessa tarkastelevana olevan palvelutuotantoon. Kehräkumppanien toiminta-ajatus viittaa laajemmin paikallisten järjestöjen tukemiseen ja koordinointiin, mutta tarkasteltava palvelutuotanto (työllistäminen) hahmotuu suhteellisen itsenäiseksi toiminnan muista tavoitteista.

Innolan palvelutuotanto muodostaa palettimaisten kokonaisuuden, jossa vertailevasta näkökulmasta keskeistä on verkostoihin perustuva toteuttamistapa. Eri tuotannot tarjoavat yhdistyksille vaihtelevia mahdollisuuksia toteuttaa tuotantoja. Yhden toteutuksen kokemukset luovat tilaa syvenevälle yhteistyölle ja uusille toimintainnovaatioille. Tanssin Keskuksessa tuotepaletti on laaja ja monipuolinen ja olennaista on, että se sisältää tuoteistamisen kannalta olennaisia tukiprosesseja.

Tuoteistamisen on kehitetty pitkälle Liikuntapeuhulassa ja Tanssin Keskuksessa. Niiden ulospäin näkyvä toiminta on selkeästi profiloitu kohderyhmille eli asiakkaille. Liikuntapeuhulassa asiakkaita ovat lapset ja perheet, Tanssin Keskuksessa tanssia tilaavat yritykset ja julkiset organisaatiot. Tuotteet näyttäytyvät ulkopuolelle selkeinä kuluttajan tai tilaajan valintoina. Kehräkumppanien tuote on suunnattu ensisijaisesti jäsenjärjestöille ja toissijaisesti alueen yrityksille. Innolassa tuoteistaminen ei ole yhtä keskeisessä osassa, toiminnan henki on enemmän pistemäisessä ja ikään kuin nimensä mukaisesti tilanteellisessa innovoinnissa. Silti verkostolla ja sen toiminnan synnyttämällä tapahtumatuotteilla on myös selkeät toistuvat piirteensä, joiden takana on pitkää tuotekehittämistä.

| | Liikuntapeuhula | Tanssin Keskus | Innola | Kehräkumppanit |
|---|---|--|--|--|
| Palvelujen perusluonnehdinta | Liikuntatapahtuma | Tanssialan palvelujen välittäminen | Nuorisoolan tapahtumien tuottaminen | Työllisyyspalvelut |
| Tuotteiden luonne | Yksi ydintuote ja sen oheistuotteet | Runsaasti tuotteita ja tuoteprosesseja | Muutama keskeinen paikallisiin tarpeisiin vastaava tuote | Ydintuote |
| Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi | Tuotteistettu yhteistyössä selkeästi markkinoiduksi säännölliseksi tuotteeksi | Kymmeniä erilaisia tuotteita, jotka markkinoidaan keskitysti | Erilaisia tapahtumatuotteita, joilla osin kertaluonteinen ja osin toistuva toteutustapa, lisäksi tiedotusyhteistyötä | Työllisyysshankeja ja sen kohdentaminen ensisijassa jäsenyhdistyksille sekä toissijaisesti yrityksille |
| Palvelutuotannon osaamisen lähde | Yhdistysten ammattilaisten ja vapaaehtoisten osaaminen | Tanssin Keskuksen henkilöstö; tanssialan toimijoiden osaaminen | Innolan henkilöstö; yhdistysten omat toimijat, lähinnä vapaaehtoistoimijat | Työllisyysshankkeen henkilöstö |
| Palveluinnovaatiot | Jatkuvassa kehittämisessä tuotettu ydininnovaatio (tapahtuma) | Runsaasti tanssitoimijoiden itse tuottamia tuoteinnovaatioita; organisointi- ja markkinointiinnovaatioita | Erilaisia tapahtumainnovaatioita | Työllistämisen innovaatioita (osuuskunta, työttömien uraohjaus ym.) |
| Palvelujen ja innovaatioiden suhde yhdistysten muuhun toimintaan | Palvelut perustuvat ydintoimintaan, innovaatio keskinäisenä kehittämistuotteena | Palvelut perustuvat yhdistysten ydintoimintaan; organisointi- ja markkinointiinnovaatiot tukevat ydintoimintaa | Palvelut perustuvat yhdistysten ydintoimintaan; tapahtumainnovaatiot tukevat ydintoimintaa | Palvelu ja innovaatiot tukevat muuta toimintaa, eivät suoraan perustu niille |
| Hierarkinen / horisontaalinen tuotantomalli | Horisontaalinen, tasaveroiseen kumppanuuuteen perustuva | Hierarkinen, suhteellisen vähän yhdistyskumppanien keskinäistä vuorovaikutusta | Organisoinniltaan hierarkinen, verkostoyhteistyönä horisontaalinen | Hierarkinen, taustalla yhdistysten laajempi verkostoituneisuus |
| Tarjotin/ ketju | Ketju, palvelun osat muodostavat yhden kokonaisuuden | Tarjotin, tarjolla on eri palveluja | Välimuoto, palvelun osat muodostavat yleensä yhden väljän kokonaisuuden | Yksittäinen tuote |

Taulukko 4 Palvelutuotteet ja niiden tuottaminen

Osaamisen lähde jaetaan tässä substanssiosaamiseen ja verkosto-osaamiseen. Verkosto-osaamisen ydin on Liikuntapeuhulaa lukuun ottamatta koordinaatio-organisaatiossa. Keskeistä on taito ylläpitää verkostoa jatkuvan kehittämisen tilassa, vaalia ja organisoida verkostosuhteita sekä olla tuotekehittämisen moottori siinä merkityksessä, että tarjoaa yhdistystoimijoille tukea ja tilanteita keskinäisten ja omien kehittämisideoiden toteuttamiseksi. Tapauksista Liikuntapeuhula näyttäytyy erilaisena. Siinä erillistä koordinoivaa tahoja ei varsinaisesti ole vaan kehittäminen ja koordinaatio tapahtuvat tasavertaisessa kumppanuudessa ja verkosto-osaaminen tulee yhdistystoimijoilta.

Substanssiosaaminen, eli lajiosaaminen tai vastaava toiminnan sisältöön liittyvä osaaminen lähtee ensisijassa vapaaehtoistoiminnasta suoraan tai ammatillisesti ohjatusta ja valmennetusta vapaaehtoistoiminnasta. Yhteys yhdistysten perustehtävään on selkeä Innolan, Tanssin Keskuksen ja Liikuntapeuhulan tapauksissa. Substanssiosaamisen linkki on epäselvempi Kehräkumppanien tapauksessa. Työllistämistoiminta lähinnä resursoi yhdistyksiä ja kysymys perustoiminnan ja työllistämisen välillä asettuu erilaiseen valoon. Tarkoitus on, että toiminta tukee yhdistysten normaalia toimintaa.

Yhteistyönä tuotettavaa palvelutuotantoa lähestytään tässä siitä näkökulmasta, että palvelut ovat sellaisenaan palveluinnovaatioita, jotka lisäävät jotakin yhdistysten toimintaan ja paikalliseen palvelutarjontaan. Innovaatiot voivat siten joko tulla yhteistyöstä tai ulkopuolisista tarpeista, jolloin niiden suhde perustoimintaan voi olla haastava.

Tässä tarkastelluissa tapauksissa innovaatiot ovat lähinnä järjestölähtöisiä. Silloinkin kun innovaatioiden kehittämisen taustalla on muita organisaatioita, linkki järjestöjen ydintoimintoihin on olemassa. Liikuntapeuhulassa tuotekehittämisen taustalla on osin kaupunki ja toiminta on asteittain siirtynyt järjestöjen vastuulle. Yhtymäkohta yhdistysten perustehtävään on kuitenkin selkeä, vaikka tuote on erillinen kokonaisuutensa. Innolan ja Tanssin Keskuksen innovaatioita voi luonnehtia järjestöjen perustehtäviä tukevaksi ja kehittämisideoita tarjoaviksi. Niissä uusi tapa tehdä palvelutuotantoa yhdessä tarjoaa ennen kaikkea synergiaetuja yhdessä yhdistystoimintaan.

Tapauksia analysoidaan myös sen mukaan, onko toiminta hierarkkista vai horisontaalista. Horisontaalista, tasavertaiseen kumppanuuteen nojautuvaa, yhteistyö on selvimmän Liikuntapeuhulassa. Muissa on ainakin hierarkkisen organisoinnin piirteitä. Lievimmillään ne ovat Innolassa, jossa hierarkkisuus tarkoittaa lähinnä verkoston vetovastuuta. Itse tapahtumatuotteiden tuottamisessa toiminta on samaan tapaan horisontaalista, kumppanuuteen perustuvaa kuin Liikuntapeuhulassa. Tanssin Keskus on tapauksista hierarkkisin. Toimintamallissa Tanssin Keskus on pääsääntöisesti tekemisissä yksittäisten kumppanien kanssa asia- tai produktiokeskeisesti. Yhdistysten välinen horisontaalinen yhteistyö on pääsääntöisesti taupauskohtaista. Kehräkumppaneilla on hieman erilainen toimintamalli, lähinnä hierarkkinen.

Kuvattujen tapausten palvelutuotteet eroavat siinä, muistuttavatko ne enemmän palvelutarjotinta, josta asiakas noukkii tarvitsemansa, vai palvelujen ketjua, jossa tuotteiden osat muodostavat asiakkaan kannalta kokonaisuuden. Tarjotinmalli on selvin Tanssin Keskuksen tuotannoissa, Innolan malli nojaa enemmän ketjumaiseen toteutukseen ja Liikuntapeuhula on sitä selvästi.

Yhteistyön vaikutukset

Tarkasteltujen tapausten vaikutuksia on koostettu taulukkoon 5. Analysoitavana ovat sekä vaikutukset osallistuvien yhdistysten toimintaan ja asemaan toimijakentällä että yhteiskunnalliset vaikutukset yhdistystoiminnan ulkopuolelle.

Kaikissa tapauksissa on havaittavissa synergisia toimintaetuja. Synergialla tarkoitetaan tässä vaikutuksia yhdistysten toimintaan, joka seuraa yhteistyöstä ja joka ei toteudu pelkästään yhdistyksen oman toiminnan tuloksena. Keskeinen synerginen etu näyttäisi olevan yhdistystoimijoiden näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen. Tämä on vaihtelevassa määrin kaikissa tapauksissa ilmeistä. Aivan keskeistä se on Tanssin Keskuksen toiminnassa sen yhden ytimen ollessa markkinointiyhteistyössä. Selvää näkyvyyden lisääntyminen myös Liikuntapeuhulassa ja Innolassa, jossa yhdistystoiminnan näkyvyys lisääntyy erityisesti kohdejoukkojen keskuudessa

(perheet, nuoret). Hieman abstraktimpaa näkyvyyden lisääminen on Kehräkumppanien toiminnassa. Innolassa ja Liikuntapeuhulassa näkyvyydestä seuraa arvioiden mukaan uusien yhdistysosallistujien (lapset, nuoret) rekrytoimisen helpottuminen.

Yhdistysten toimintaedellytyksiin yhteistyöllä on vaikutuksia Tanssin Keskuksessa ja Kehräkumppaneilla. Tanssin Keskuksessa tämä tapahtuu tuotteistamistuen myötä, mutta myös julkisten avustusten ohjaamisella. Kehräkumppanit puolestaan tarjoaa työvoimaa yhdistyksille.

| | Liikuntapeuhula | Tanssin Keskus | Innola | Kehräkumppanit |
|--|---|---|--|--|
| Synergiset yhdyst järjestöille | Näkyvyys, uusien jäsenten ja osallistujien rekrytointi | Näkyvyys, markkinointi, tuotteistustuki tukipalvelut | Yhteistyön toteutukset, näkyvyys ja uusien osallistujien rekrytointi | Voimavarojen lisääminen, vaikutuksia yhdistysten osaamiseen ja näkyvyyteen |
| Vaikutukset yhdistysten kehittämiseen | Vaikutuksia toiminnan laajuuteen, tunnettuuteen ja näkyvyyteen | Tuotteet paremmin markkinoille, tunnettuus, tuotekehittäminen | Laajemmat ja uudet toteuttamismahdollisuudet, uudet tuoteinnovaatiot | Resurssien kehittämisen kautta toiminnan vahvistaminen |
| Vaikutukset yhteiskunnallisen palvelutarjonnan kokonaisuuteen | Lasten ja perheiden tapahtumatarjontaa lisäävä | Laaja-alaisemmat mahdollisuudet kulttuurituotteiden toteuttamiseen | Laaja-alaisemmat mahdollisuudet | Työllisyyspalveluiden kehittäminen paikallisten tarpeiden mukaan |
| Vaikutukset asiakkuuksiin ja kansalaistoimintaan | Uusi asiakaskunta suhteessa yhdistysten perustoimintaan | Laajemmat kohdejoukot | Laajemmat kohdejoukot | Uusi tuote yhdistysten käyttöön |
| Välilliset vaikutukset hyvinvointiin | Lasten ja perheiden kehollisen ja yhteisöllisen hyvinvoinnin lisääminen (being, loving) | Kulttuurituotteiden tarjonnan kautta vaikutukset loppuasiakkaiden hyvinvointiin (being) | Vaikutuksia nuorten osallisuuteen ja viihtyvyyteen (loving) | Yhdistysten toimintaedellytysten kautta vaikutuksia yleiseen hyvinvointiin (having, loving, being) |

Taulukko 5 Palveluyhteistyön vaikutukset

Yhteiskunnalliseen palvelutarjontaan yhteistyötoteutukset lisäävät selvästi jotakin. Liikuntapeuhulassa tämä on paikallista lasten ja perheiden palvelutarjontaa rikastuttava ydintuote, jota kunta- tai yritystoimijat eivät ole tarjoamassa. Kehräkumppanien välitön palvelutarjontaa rikastuttava seikka on yhdistysten tarpeisiin räätälöity työllistämistoiminta, jota muut työllisyshankkeet tai –toimenpiteet eivät mahdollista. Innolan ja Tanssin Keskuksen palvelutarjontaa lisäävä rooli syntyy lähinnä laaja-alaisemmista toteuttamismahdollisuuksista. Ilman yhteistyörakenteita olisi todennäköistä, että kyseiset toiminnot eivät toteutuisi yhtä laajasti, saavutettavasti ja näkyvästi.

Samalla tavalla voidaan analysoida asiakas- ja osallistujaryhmiä. Liikuntapeuhula ja Kehräkumppanit ovat innovaatioissaan tuottaneet uusia asiakasryhmiä. Samanlaisia vaikutuksia lienee myös Tanssin Keskuksen ja Innolan tapauksissa, mutta niissä vaikutus on ennen kaikkea laajempi saavutettavuus.

Hyvinvointivaikutuksia on tunnetusti vaikeaa arvioida. Yhdistysten toiminnan ulkoisina vaikutuksina ne on helppoa ajatella mutta vaikea osoittaa. Tässä voidaan kuitenkin suuntaa antavasti arvioida, millaisia hyvinvointivaikutuksia yhdistystoimijat näkevät seuraavan toiminnastaan. Yhteisöllisyysvaikutuksia (Allardtin loving) voidaan nähdä seuraavan Innolan yhteistyötoiminnasta. Nuorten osallisuus, paikallisyhteisöön kuuluminen ja merkityksellinen toiminta nousevat tavoiteltavina esiin vaikutuksina. Myös Liikuntapeuhulassa tavoitellaan vaikuttavuutta perheiden yhteisyyteen, siis asiakkaiden lähiyhteisöllisyyteen. Tanssin Keskuksen vaikuttavuus liittyy kulttuurituotteiden loppukäyttäjien hyvinvointiin, mitä voi analysoida kuin minkä tahansa kulttuurituotteen vaikutuksia. Kehräkumppanien vaikutus lienee tapauksista välillisin, kun se tarjoaa keinoja yhdistyksille vahvistaa omaa toimintaansa.

9. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tämän selvityksen tarkastelu osoittaa, että tapaukset ovat keskenään melko monessa yksityiskohdassa erilaisia, mutta niillä on myös yhteisiä piirteitä, joiden avulla voidaan muodostaa yleistävää kuvaa yhdistysten toiminnallisen yhteistyön piirteistä. Tarkasteltavana on ollut tapauksia, joissa yhteistyössä on onnistuttu pitkäaikaisesti ja joiden kehittäminen on jatkunut vuosia. On varmasti lukuisia yhteistyövirituksia ja –yritelmiä, joissa tavoitteet ovat olleet mittavat, mutta yhteistyö on kuihtunut. Valikoitujen tapausten piirteitä tarkastelemalla voidaan siten oppia jotakin olennaista menestyksellisen yhteistyön edellytyksistä.

Tarkastelut on tehty Keski-Suomessa ja kuvastavat parhaiten sellaista kulttuuri-, liikunta- ja nuorisojärjestöjen yhteistyön kehittämistä, mikä tapahtuu maakunnallisesti (Tanssin Keskus), paikallisesti keskisuudessa kaupungissa (Liikuntapeuhula Jyväskylässä) ja maaseutumaisella alueella (Kehräkumppanit) sekä alle 10000 asukkaan kunnassa (Innola). Toimintaympäristöt ovat moninaisia ja kuvastavat yleisemmin suomalaisen järjestöelämän toimintaympäristöjä lukuun ottamatta suurimpia kaupunkeja ja aivan maaseutumaisia tai kyläkohtaisia kohteita. Suurimmissa kaupungeissa palvelutarjonta on laajempaa ja toimintaympäristö edellyttäneen vielä pidemmälle menevää erikoistumista. Aivan paikallistasoisessa yhteistyössä rajapinta paikallisyhteisön tarpeiden suhteen näyttäytynee kokonaisvaltaisempänä.

Lopuksi nostetaan vertailun pohjalta vielä esille kaikkein keskeisimmät kysymykset siitä, millaiset tekijät vaikuttavat myönteisesti yhteistyön kehittämiseen ja millaisia piirteitä yhteistyöllä on. Tarkastelu päättyy ajatukseen, mitä tulee ottaa huomioon yhteistyötä kehitettäessä.

Keskeisiä havaintoja

Tapausten ja niiden vertailun perusteella voi nostaa seuraavat viisi ydinhavaintoa.

- Yhteistyö nojaa yhdistysten perustoimintaan

Yhdessäkään tapauksessa ei näytä olevan niin, että ulkopuoliset tavoitteet – olivatpa ne asetettu rahoittajan, toisten organisaatioiden, markkinoiden tai joidenkin asiantuntijoiden näkökulmista – olisivat uhanneet yhdistysten perustoimintaa. Yhdistysten perustoimintaa ei tule varmastikaan jäsentää muuttumattomana ja ympäristön vaikutuksille immuunina, mutta kuitenkin sen kehittäminen tulee pääsääntöisesti olla yhdistyksen sisäinen prosessi, joka lähtee osallistujien intresseistä ja tarpeista. Koska taustayhdistykset ovat vapaaehtoistoiminnallisia, yhtymäkohtien yhdistystoimintaan osallistumisen motivaation lähteisiin tulee olla ilmeinen. Tarkastelluissa tapauksissa on mukana rahoittajia ja markkinoilla menestymistä, mutta sillä olennaista on, ettei yhteistyö määriy niiden näkökulmasta.

Yhteistyön toteuttamisen todelliset resurssit tulevat osallistuvien yhdistysten reaalisista voimavaroista. Niitä ovat ammatti- ja vapaaehtoistoimijoiden osaaminen, hallituksen ja toimintaa ohjaavien asiantuntijoiden tahtotilasta ja näkemyksistä sekä taloudellisista ja ajankäyttöön liittyvistä mahdollisuuksista. Niitä ilman yhteistyö jää toimijattomaksi, hengettömäksi ja resursoimattomaksi.
- Yhteistyön koordinaatiosta tulee huolehtia

Kaikissa tapauksissa yhteistyön koordinaatiovastuu on selväpiirteinen ja osallistuvien yhdistysten näkökulmasta tasapuolinen ja oikeutettu. Tämä näyttää olevan edellytys menestykselliselle ja ajallisesti kestäväälle yhteistyölle. Olennaista on myös, että koordinaatiotoimintaa resursoidaan tarpeen mukaisesti. Toisaalta voidaan havaita, että koordinaatiotoiminnassa on osattu mennä sisällöntuottamiseen ja toiminnalliseen yhteistyöhön, eikä ole kehitetty pelkästään verkostotoimintaa.

- Yhteistyö rakentuu hyvistä verkostosuhteista ja vahvistaa niitä
Kaikissa tarkastelemissamme tapauksissa verkostosuhteet ovat muodostuneet ja niitä on kehitetty ennen palvelutoiminnan käynnistämistä ja palvelukehittämistä. Näyttääkin siltä, että kun palvelutuotanto rakentuu jo olemassa oleville verkostosuhteille, sillä on menestymisen eväitä. Toisesta näkökulmasta katsoen palvelutoiminta, joka pyrkii rakentamaan järjestöjen verkostoa, ei näytä johtavan tuloksiin. Verkostojen voima on keskinäisessä luottamuksessa ja vastavuoroisuuden yhteishengessä. Yhteistyössä hyödynnetään verkostoihin kerääntynyttä sosiaalista pääomaa. Se on edellytys liikunta-, kulttuuri- ja nuorisojärjestöjen yhteistyön rakentamiselle. Tietenkin on myös niin, että onnistunut yhteistyö kannustaa ja vahvistaa yhteistyötä tulevaisuudessa. Toiminnan resursoimisen kannalta tärkeää on pyrkiä pitämään yllä koordinaatiota ja kehittämistä. Tapauksissa, jotka ovat riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta, tämä voi olla haasteellista.
- Tuotteet ja palvelut syntyvät pieninä innovaatioina
Tarkasteltavien tapausten tuotteiden syntyminen lähtee niin sanotusti pieninä innovaatioina, joissa yhdistystoimijoiden ideointi, sitoutuminen ja motivoituminen ovat tärkeitä tekijöitä. Huomattavaa on, ettei yhteistyön taustalle tarvitse suuria keksintöjä ja kohderyhmien tai markkinoiden monimutkaista analyysia. Riittävä kehittämisen asiantuntemus on yhdistyksissä, verkostosuhteissa ja koordinaation asiantuntijoilla. Hyvien tuotteiden kehittämisen asiantuntemus nojaa yhdistystoimijoiden ja muiden verkostokumppanien käytännön tietoon.
- Yhteistyö synnyttää synergisiä vaikutuksia
Tarkastelemamme tapaukset ovat kaikki sellaisia, jotka tuottavat synergiaetuja osallistuville yhdistyksille. Synergiaedut liittyvät ennen muuta toiminnan näkyvyyteen, tunnettuuteen ja saavutettavuuteen. Tästä voi oppia, että tärkeää on muodostaa palvelu-

toiminta siten, että se ei pelkästään vaadi yhdistyksiltä resursseja ja ajankäyttöä vaan samalla tuottaa jotakin konkreettista hyötyä niille. Yhteistyön tulee olla yhdistyksille palkitsevaa ja hyödyttää niiden oman toiminnan kehittämistä.

Ajatuksia palvelutoiminnan yhteistyön kehittämisestä

Yhdistysten palvelutuotannon yhteistyötä kehitettäessä ei ole yhtä tietä hyviin ratkaisuihin. Muuttuvia tekijöitä on paljon lähtien palvelutuotantoon osallistuvien järjestöjen tehtävistä ja tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Yhteistyön luonteeseen vaikuttavat myös esimerkiksi palvelujen kohteet, osaamisresurssit ja taloudelliset mahdollisuudet. Seuraavassa muutamia yleistäviä seikkoja tai vinkkejä, millaisia tekijöitä olisi otettava huomioon palvelutuotannollista yhteistyötä kehitettäessä.

- Yhteistyöllä on oltava yhdistysten jakamat tavoitteet
Palvelutoimintaa kehitettäessä yhdistysten tärkeää ovat yhteisiksi kokemat tavoitteet. Tavoitteidenasettelussa tulee ottaa huomioon sekä paikalliset palvelutarpeet että yhdistysten sisäiset prosessit, jotka toimijoita motivoivat. Tämä ei aina ole helppo yhtälö. Yhdistykset valitsevat itsenäisen toiminnan, jos eivät koe palvelujen yhteisen tuotannon tuovan lisäarvoa niiden toimintaan. Osallisuus määrittelyyn on tärkeä yhteistyön tavoitteiden asettelun kannalta. Yhdistykset sitoutuvat helpommin toimintaan, jonka tavoitteiden suunnitteluun ne itse osallistuvat.
- Yhdistysten perustehtävää ei pidä sivuuttaa vaan vahvistaa sitä
Yhteisesti toteutettu palvelutoiminta asettuu yleensä yhdistyksen, verkostojen ja asiakaskuntien rajapinnalle ja voi siten olla kaukana yhdistyksen perustoiminnasta. Palvelutuotannon ja perustoiminnan suhde tulee kuitenkin olla selkeä ja riittävän läheinen.

- Verkostojen vahventaminen on edellytys palveluyhteistyölle, ei toisinpäin
Yhdistysten välillä on runsaasti organisoituja ja löyhempitä verkostosuhteita, joissa piilee sosiaaliseen pääomaan (luottamukseen, keskinäiseen tuntemiseen, vastavuoroisuuteen) liittyviä voimavaroja. Palvelutuotannon yhteistyötä kehitettäessä on hyvä nojautua olemassa oleviin verkostosuhteisiin pikemmin kuin lähteä rakentamaan niitä palvelutuotannon kautta.
- Tuotteistaminen ja palvelumuotoilu rakentuvat yhteistyön tarpeista, ei ennen sitä
Tuotteistamisen prosessointi on käytännön toimintaa, jossa yhdistystoimijoiden oma ääni on tärkeää. Tuotteistaminen on yhteistyösuhteisakin lopulta yhdistystoimijoiden omaa sitoutumista edellyttävää toimintaa.
- Palveluinnovaatiot syntyvät pienin konkreettisin askelin
Innovointi on palvelutuotantoa kehitettäessä enemmän koettujen, opittujen ja toimintaan saatettujen asioiden yhdistelemistä uusissa olosuhteissa ja tilanteissa kuin aivan uuden toiminnan keksimistä. Hyvät kokemukset yhteistyöstä näyttävät poikivan ketjumaisesti uusia tai luovan tilaa jatkuvalla kehittämiselle. Palveluinnovaatioissa lyhyet kehittämisen askeleet näyttävät toimivan. Suuret suunnitelmat eivät ole ehkä toteuttamisen kannalta aina realistisia.
- Tulokset syntyvät pitkän aikavälin kehittämisen seurauksena
Palvelutuotteet ja niiden vakiinnuttaminen syntyy vuosien verkostoitumisen, ideoinnin ja kokeilujen seurauksena. Lyhytaikaisia tuloksia syntyy projektimaisesta toiminnasta, mutta suhteellisen vakiintuneet toimintamallit rakentuvat vuosien työn tuloksena. Toiminnan ulkopuoliset vaikutukset – vaikutukset palvelutarjonnan kokonaisuuteen ja kansalaisten hyvinvointiin – vakiintuvat säännöllisen ja systemaattisen toiminnan myötä.

LIITE

HAASTATTELURUNKO

1. Haastateltavan tiedot

2. Järjestön/ toimijan ydintehtävä

- perustietoja toiminnasta, kartoittavasti

3. Yhteistyön (palveluketjutoiminnan=PT) perustiedot

- Mikä on järjestön/toimijan rooli, millä tavoin mukana

4. PT voimavarat

- Henkilövoimavarat: henkilöstö ja vapaaehtoistoimijat
- Mitä tekevät, mikä on osaaminen, millaisissa toimijaroleissa & toimijapositioissa
- Taloudelliset voimavarat: miten saa tuottoja, millaisia kustannuksia
- Muut voimavarat

5. Millaiset yhteistyöverkostot PT:ssä

- Mitä toimijoita ja millaisilla rooleilla (osasuorityyksillä): muut järjestöt, kuntatoimijat, oppilaitokset, yritykset, rahoittajat
- Miten verkostot toimivat ja miten niitä johdetaan

6. PT:n ketjun luonnehdinta

- Mitä tuotteita/ toimintoja ketjussa on? (paella vai cocktail: kaikki palvelut yhdessä kasassa vai palvelujen tarjotin)
- Onko toiminta innovatiivista eli uusia tuotteita/toimintoja/toimintatapoja rakentava
- Miten työnjako toimii, mikä ei toimi työnjaossa, onko työnjaossa kehittämistä?

7. Mitä PT:llä tavoitellaan?

- Välittömät tavoitteet
- Välilliset tavoitteet? Kenen hyvinvointia tavoitellaan (pitkäkestoisesti), kuka on loppuhyötyjä
- Kuka on asiakas? Miten valikoitunut? Onko asiakas, tilaaja, osallistuja vai mikä?

8. Sopimukset ja sopimuksellisuus

- Millaisia sopimuksia on, mikä niiden sitovuus

9. Toiminnan historiaa

- Mistä on lähdetty, miten toimintaa on kehitetty

10. Rahoitus ja tulovirrat

- Millaisia rahoituksia (hankerahoitus, tukirahoitus ym. ulkoinen rahoitus)
- Miten tulokertymä rakentuu
- Mistä asiakas maksaa?

11. Kehittämisen kohteet

- Miten ja missä asioissa yhteistyötä, verkostoa, toimintarakennetta
- Miten rahoitusta ja resursointia (osaaminen, henkilöstö) kehitetään
- Miten tuotteita kehitetään (tuotteiden luonne, niiden markkinointi, asiakasryhmien hakeminen...)
- Tuote viiden vuoden kuluttua ("tulevaisuuden muistelu")

12. Pullonkaulat, ongelmat?

- Arvioiva kysymys siitä, mitkä asiat EIVÄT toimi tarkoituksenmukaisella tavalla ja mitä ongelmakohdille voisi tehdä, hahmottuvatko pullonkaulat selkeästi (ja ongelmanratkaisuina) vai vain epäselvinä vaikeuksina
- Arvioiva ote myös kautta linjan eli kohdissa 4.-11. kysytään arviointia, mikä toimii, mikä ei toimi riittävästi

LÄHTEET

- Allardt, Erik 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Helsinki: WSOY.
- Bardy, Marjatta 2010. Hyvinvoinnin moniulotteisuus. Teoksessa Nelli Koivisto et al (toim.) Kolmannella lähteellä. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu, 37-46.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J.D. 1995. Refleksiiviseen sosiologiaan. Suom. Ari Antikainen ym. Jyväskylä: Joensuu University Press.
- Harju, Aaro 2005. Järjestön kehittäminen. 2. painos. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Hokkanen, Laura & Pirinen, Johanna & Kuitunen, Hanna 2014. Vapaaehtoistyö, kansalaisjärjestöt ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen Etelä-Savossa –esiselvitys. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu Tutkimuksia ja raportteja A 85.
- Kaunistmaa, Pekka 2000. Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi, Jyväskylän yliopisto, 119-143.
- Koivisto, Nelli & Lehikoinen, Kai & Pasanen-Willberg, Riitta & Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi & Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu 1.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus.
- Leinonen, Sari 2010. Usemman yhdistyksen yhteistyön haasteet. Teoksessa Nelli Koivisto et al (toim.) Kolmannella lähteellä. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu, 124-125.
- Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Suomalaisen altruismin tyypit. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Saari, Juho Hyvien ihmisten maa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu Sarja A Tutkimuksia 31.

- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.
- Tolvanen, Pirita & Vanhatupa, Elina & Tiilikainen, Taneli & Veikkolainen, Arsi & Kuokka, Nelli & Kinnunen, Riitta 2013. Yhdistykset palvelemissa yhteiskuntaa – ja toteuttamassa itseään. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus.
- Vanhapiha, Elina & Tiilikainen, Taneli & Veikkolainen, Arsi & Tolvanen, Pirita & Kuokka, Nelli & Lidman, Jukka 2013. Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvelemissa yhteiskuntaa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus.

Kaikki viitatuut viitteet [www-sivuihin](http://www.sivuihin) on tarkastettu 10.5.2014.

