



HÄMEENMAAN SYDÄNPIIRI RY:N MUODOSTUMINEN

Yhdistymisprosessin kuvaus

Sari Emenalo, Saija Mäkinen
ja Milla Nyberg

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Ylempi ammattikorkeakoulu
Terveystieteiden
Terveystieteiden

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu
Terveyden edistäminen

SARI EMENALO, SAIJA MÄKINEN & MILLA NYBERG:
Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n muodostuminen
Yhdistymisprosessin kuvaus

Opinnäytetyö 96 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Toukokuu 2014

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirit yhdistyivät Hämeenmaan Sydänpiiriksi tammikuussa 2013. Kyseessä oli Sydänliiton sisällä ensimmäinen piirien yhdistyminen. Vastaavanlaiset järjestötyön yhdistymistarpeet ja –hankkeet ovat tulevaisuutta. Tämän opinnäytetyön tekohetkellä aiheesta on ollut saatavilla vain niukasti tutkimustietoa. Tämä opinnäytetyö oli Hämeenmaan Sydänpiirin toimeksianto, ja sen tarkoituksena oli kuvata kahden yhdistyksen yhdistymisprosessin eteneminen lainsäädännön ja hallintomenettelyjen kannalta sekä kahden Suomen Sydänliiton piirin välinen käytännön yhdistymisprosessi. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta Hämeenmaan Sydänpiirin syntymiseen sekä kuvata yhdistymiseen liittyviä toimijoiden kokemuksia. Tavoitteena oli kerätä tietoa yhdistymisprosessista, minkä pohjalta vastaavanlaisessa yhdistymistilanteessa olevat yhdistykset ja piirit voivat toimia.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelminä olivat teemahaastattelu ja strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelua käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kahdessa osiossa, jotka olivat yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumiseen ja toimijoiden kokemukset yhdistymisprosessista. Teemahaastattelut analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osa-alueella aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua, joka analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä.

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin syntymiseen vaikutti yhteiskunnan tilanne, koska yhteiskunnassa tavoitellaan yhä enemmän niin määrällistä kuin laadullista tehokkuutta ja samalla yhdistysten avustuksia leikataan. Yhdistymisprosessia voidaan pitää pelastusoperaationa, jossa taattiin toiminnan jatkuminen pienemmän piirin alueella. Yhdistymisen edut konkretisoituivat selkeämmin pienelle piirille, jonka toimijat olivat tyytyväisiä päästessään osaksi isompaa organisaatiota. Yhdistymisprosessi eteni lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osalta lähes esimerkillisesti.

Vastaavanlaiset sydänpiirien yhdistymistilanteet ovat kannattava organisaatiomuutos, kun muutoksen johtaminen hoidetaan huolellisesti ja asiantuntevasti sekä sääntöjä ja yhdistyslakia noudattaen. Muutoksen johtamisessa tulee huomioida eri työyhteisöjen kulttuurierot ja niiden yhteensovittaminen.

Asiasanat: Yhdistyminen, yhteiskunnallinen muutos, yhdistyslaki, kokemukset, järjestöt

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Health Promotion

EMENALO, SARI; MÄKINEN, SAIJA & NYBERG, MILLA:
Finnish Heart Association – Hämeenmaa District Office Formation
Description of Merger Process

Master's thesis 96 pages, appendices 14 pages
May 2014

In January 2013, the Kanta-Häme and Pirkanmaa District Offices were combined to form the Hämeenmaa District Office, which was the first regional merger for the Finnish Heart Association. Pressure for similar mergers can be expected in the future, and the similar kind of merger needs in organisational work can also be expected in the future. At the time of research for this thesis, relatively little previous research was available. This thesis was commissioned by the Hämeenmaa District Office, and its purpose was to describe the merger process of two associations from a legislative and administrative point of view, and also to illustrate the practical merger process of two district offices under the Finnish Heart Association. In addition, the purpose was to examine the effect of societal change on the formation of the Hämeenmaa District Office and to illustrate the experiences of the people involved in the merger. The goal was to provide data on the merger process that can be used by other associations and district offices in a similar merger situation.

Qualitative research methods with themed and structured interviews were used in this thesis. Themed interviews were used as data collection methods in two sections: the effects of societal changes on the formation of the Hämeenmaa District Office, and the experiences of the people involved in the merger process. Themed interviews were analysed using inductive content analysis. In the legislative and administrative section, structured interviews were analysed using deductive content analysis.

Societal circumstances that strive towards more quantitative as well as qualitative efficiency while cutting back on benefits for organizations had an effect on the birth of the merger process between the Kanta-Häme and Pirkanmaa District Offices. The merger process can be viewed as a rescue operation securing the continuation of operations in a smaller district office. The advantages of the merger are solidified most clearly in a small district office where people were pleased in becoming a part of a larger organisation. The merger proceeded almost exemplarily both on the legislative and on the administrative fronts.

Similar kind of merger situations are a desirable organisational change, as long as change management is carefully and expertly handled while complying with relevant rules and legislation. Cultural differences in different kinds of work communities and their consolidation also need to be taken into consideration in the management of change.

Key words: Merger, social change, organization law, experiences, organization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	9
2.1	Suomen Sydänliitto ja Hämeenmaan Sydänpiiri ry	9
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	10
4	OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN.....	11
5	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
5.1	Yhteisöllisyyden merkitys ihmiselle.....	12
5.2	Organisaatiomuutos ja sen toteuttaminen	13
5.2.1	Muutosjohtaminen	15
5.2.2	Kulttuurierot ja muutosvastarinta.....	18
5.2.3	Viestinnän merkitys	20
5.3	Yhdistysten yhdistymisiä ohjaavat lainsäädäntö ja hallintomenettelyt	21
5.4	Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku ja aikaisemmat tutkimukset.....	22
5.4.1	Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus yhdistymisiin.....	23
5.4.2	Organisaatiomuutos toimijoiden kokemuksena	24
6	METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	27
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
6.2	Aineistonkeruumenetelmät, aineiston määrä ja haastateltavien valinta	27
6.2.1	Teemahaastattelu.....	27
6.2.2	Strukturoitu haastattelu	29
6.3	Aineiston analyysi.....	30
6.3.1	Induktiivisen sisällönanalyysin toteutus	32
6.3.2	Deduktiivisen sisällönanalyysin toteutus	32
7	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	34
7.1	Yhteiskunnallisten muutosten merkitys yhdistymiseen.....	34
7.1.1	Muutokset elinympäristössä.....	34
7.1.2	Muutokset kulutuksessa	38
7.1.3	Muutokset palveluympäristössä.....	40
7.2	Toimijoiden kokemukset yhdistymisestä.....	42
7.2.1	Aikaisemmat kokemukset ja prosessiin asennoituminen.....	43
7.2.2	Prosessin eteneminen ja hoito	45
7.2.3	Yhdistymisen vaikuttavuus	48
7.2.4	Työyhteisöön liittyvät kokemukset	50
7.2.5	Toimijoiden ajatukset ja toiveet tuleviin piirien yhdistymisiin	52

7.3	Yhdistymisprosessin lainsäädäntö ja hallintomenettelyt sekä Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin eteneminen.....	52
7.4	Yhdistymiseen liittyvien pelisääntöjen ja lähtökohtien selvittäminen	55
7.4.1	Yhdistämismallin valitseminen.....	56
7.4.2	Yhdistymissopimus	57
7.4.3	Ehdollisten sopimusten merkitys	60
7.4.4	Yhdistymisen toteuttaminen jäsenyhdistyksissä	60
7.5	Yhdistymisneuvottelujen alku	61
7.5.1	Purkautuvan yhdistyksen loppuselvityksen tekijän valitseminen	61
7.5.2	Purkautuvan yhdistyksen lainsäädäntö, päätöksenteko sekä loppuselvitys.....	62
7.5.3	Vastaanottavan yhdistyksen lainsäädäntö ja päätöksenteko	64
7.5.4	Yhdistymispäätös	66
7.6	Yhdistyslain tulevaisuus	66
7.7	Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessi	67
7.7.1	Yhdistymislähtökohtien selvittäminen.....	67
7.7.2	Yhdistymisen lähtökohdista neuvottelemine kevät 2011-kevät 2012	69
7.7.3	Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisen lähtökohdat	73
7.8	Yhdistymisen valmistelu kevät 2012-syys 2012	73
7.8.1	Purkautuva yhdistys eli Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry.....	74
7.8.2	Pirkanmaan Sydänpiiri vastaanottavana piirinä.....	75
7.8.3	Yhdistymisen viimeistely syyskokouksissa 2012	76
7.8.4	Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n ja Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n syyskokoukset.....	76
7.8.5	Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n loppuselvitys	77
7.8.6	Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n syntymisprosessiin liittyviä huomioita.....	78
7.8.7	Hämeenmaan Sydänpiirin alkumetreit.....	78
8	POHDINTA.....	80
8.1	Luotettavuus.....	80
8.2	Eettisyys.....	81
8.3	Tulosten tarkastelu	81
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	89
	LIITTEET	95
	Liite 1. Yhdistysoikeus -teoksen lähdetiedot	95
	Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset yhteiskunnallisista muutoksista	96
	Liite 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset toimijoiden kokemuksista	97

Liite 5. Yhdistymisprosessin eteneminen.....	101
Liite 6. Muistilista sydänpiireille yhdistymisprosessin tueksi.....	102
Liite 7. Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n syyskokouksen 2012 esityslista	104
Liite 8. Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n syyskokouksen 2012 esityslista.....	106
Liite 9. Hämeenmaan Sydänpiiriin yhdistykset 1.1.2013.....	108

1 JOHDANTO

Suomessa on meneillään toimintaympäristöjen ja resurssien muutoksia, jotka koskettavat myös vapaaehtoisjärjestöjä. Nämä muutokset ovat näkyneet myös Suomen Sydänliitossa muun muassa sydänpiirien yhdistymistarpeen lisääntymisenä. Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirit yhdistyivät Hämeenmaan Sydänpiiriksi tammikuussa 2013. Kyseessä oli Sydänliiton sisällä ensimmäinen piirien yhdistyminen. Vastaavanlaiset järjestötyön yhdistymistarpeet ja – hankkeet ovat tulevaisuutta. Yhdistyminen liittyy osaltaan Suomen Sydänliiton sydäntöön toiminnallisen ja rakenteellisen kehittämisen hankkeeseen ja siksi yhdistymisprosessi toteutettiin tutkimuksellisella lähestymistavalla ja dokumentoitiin siten, että kehittämistyön tuloksena syntynyttä mallia voidaan soveltaa muissa vastaavanlaisissa tilanteissa. (Lipponen 2013, 1.)

Kanta-Hämeen Sydänpiirissä yhdistymisasiota otettiin esille ensimmäisen kerran vuonna 2009. Vuotta myöhemmin Kanta-Hämeen Sydänpiiri liittokokousedustajat ottivat yhdistymisen puheeksi Pirkanmaan Sydänpiirin liittokokousedustajien kanssa Sydänliiton liittokokouksessa Kouvolassa. Varsinainen yhdistymispäätös tehtiin vuonna 2012 piirien kevätkokouksissa. (Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n Toimintakertomus 2011; Pirkanmaan Sydänpiirin hallituksen kokouspöytäkirja 3/2012.)

Kahden sydänpiirin yhdistyminen oli monivaiheinen prosessi, jossa yhdistymisen myönteisen etenemisen kannalta tärkeitä tekijöitä olivat henkinen ilmapiiri ja luottamus. Niiden merkitys korostui prosessin jokaisessa vaiheessa. Tärkeimmät yhdistymisprosessia ohjanneet asiat olivat lainsäädäntö ja hallintomenettelyt. Koska yhdistyslaissa ei ole säännöksiä yhdistysten yhdistymiselle, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistyminen tehtiin pääosin Lauri Tarastin ja Heikki Halilan kirjan ”Yhdistysoikeus” (2011) – pohjalta (ks. Liite 1). Yhdistyslaissa ei ole säännöksiä piirien välisestä yhdistymisestä. Yhdistyslain tarkoittavia yhdistyksiä ovat esimerkiksi sydänyhdistys, sydänpiiri ja sydänliitto.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata kahden yhdistyksen yhdistymisprosessin eteneminen lainsäädännön ja hallintomenettelyjen kannalta sekä kahden Suomen Sydänliiton piirin välinen käytännön yhdistymisprosessi, selvittää yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta Hämeenmaan Sydänpiirin syntymiseen sekä kuvata yhdistymiseen liitty-

viä toimijoiden kokemuksia. Opinnäytetyön tilaaja on Hämeenmaan Sydänpiiri. Tavoitteena oli kerätä tietoa yhdistymisprosessista, minkä pohjalta vastaavanlaisessa yhdistymistilanteessa olevat yhdistykset ja piirit voivat toimia.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

2.1 Suomen Sydänliitto ja Hämeenmaan Sydänpiiri ry

Suomen Sydänliitto on yhtenäinen ja ainoa sydänjärjestö Suomessa. Se edistää sydän-terveyttä, lisää ihmisten voimavaroja ja hyvinvointia. Sydänliitto on noin 80 000 jäsenen sydänyhteisö, joka on järjestäytynyt 17 alueelliseen sydänpiiriin, 237 paikalliseen sydänyhdistykseen ja kolmeen valtakunnalliseen järjestöön. Nämä kolme järjestöä ovat Sydänlapset ja – aikuiset ry, Sydän- ja keuhkosiiroksaajat SYKE ry ja Kardiomyopatiapotilaat – Karpatiat ry. Koko sydänyhteisön palveluksessa on noin 80 palkattua työntekijää. Sydänliiton toimintaa ohjaavat arvot ovat asiantuntemus, luotettavuus, rohkeus, ihmisen kunnioittaminen ja tavoitteellisuus. (Suomen Sydänliitto ry: Sydänpiirit ja yhdistykset.)

Sydänliiton korkein päättävä elin on kahdesti vuodessa kokoontuva liiton valtuuston kokous, johon jäsenet valitsevat edustajansa kalenterivuodeksi kerrallaan. Kevätkokouksessa käsitellään edellisen vuoden toimintakertomus, tilinpäätös ja tilintarkastajien lausunto sekä hyväksytään seuraavan vuoden toiminnan suuntaviivat. Syyskokouksessa hyväksytään seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja talousarvio sekä valitaan liittohallitus ja puheenjohtaja kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Liittohallitus edustaa liittoa, käyttää sen toimeenpanovaltaa ja hoitaa liiton asioita. Liittohallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kaksitoista jäsentä, jotka valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. (Sydänliitto: Sydänpiirit ja yhdistykset.)

Kanta-Hämeen Sydänpiiri ja Pirkanmaan Sydänpiiri yhdistyivät vuoden 2013 alussa muodostaen yhden yhteisen sydänpiirin. Uuden Sydänpiirin nimi on Hämeenmaan Sydänpiiri ry ja se koostuu aikaisempien kahden sydänpiirin yhdistyksistä (Jokela 2011.) Hämeenmaan Sydänpiirin eteläisin yhdistys on Riihimäellä ja pohjoisin Virroilla. Yhdistyksiä on yhteensä 23, joissa henkilöjäseniä on yli 8 000. Piiritoimisto sijaitsee Tampereella ja palkattuja työntekijöitä on 3,5. (Harala 2013.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisäksi selvittää yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta Hämeenmaan Sydänpiirin syntymiseen, kuvata yhdistymiseen liittyviä toimijoiden kokemuksia ja kuvata kahden yhdistyksen yhdistymisprosessin eteneminen lainsäädännön ja hallintomenettelyjen kannalta sekä kahden Suomen Sydänliiton piirin välinen käytännön yhdistymisprosessi

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

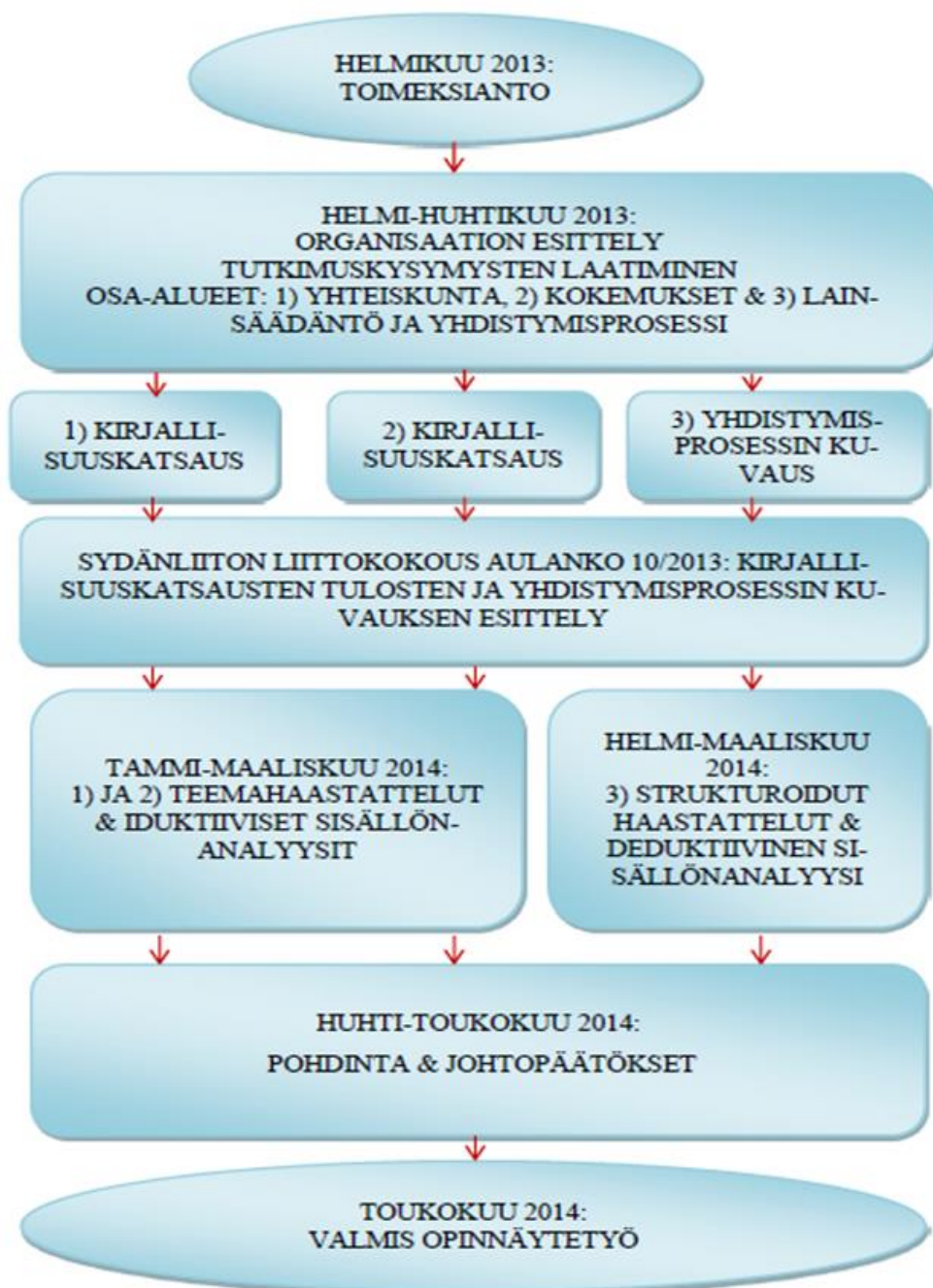
1. Miten yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumiseen Suomen Sydänliiton näkökulmasta?
2. Millaisia kokemuksia organisaatiomuutos on aiheuttanut Hämeenmaan Sydänpiirin toimijoissa?
3. Miten lainsäädäntö ja hallintomenettelyt ohjaavat yhdistymisiä?
4. Miten yhdistymisprosessi eteni kahden Sydänpiirin välillä?

Tavoitteena oli tuottaa tietoa yhdistymisprosessista, jonka avulla vastaavanlaisessa yhdistymistilanteessa olevat yhdistykset ja piirit voivat toimia.

4 OPINNÄYTEYÖN ETENEMINEN

Opinnäytetyön toimeksianto tapahtui helmikuussa 2013 eli kuukausi sydänpiirien yhdistymisen jälkeen. Toimeksiantajan ehdotuksesta yhdistymisprosessi jaettiin kolmeen eri aihealueeseen, joita tutkittiin erillisinä kokonaisuuksina. Kolmen aihealueen tuloksista tehtiin lopussa synteesi, jossa nostettiin esille yhdistymisprosessin tärkeimmät asiat (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen



5 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Yhteisöllisyyden merkitys ihmiselle

Yhteisöllisyys on ollut ihmiselle aina lajityypillinen toimintamuoto. Kautta aikojen ihmiset ovat perustaneet erilaisia yhteisöjä, kuten perheyhteisöjä ja kyliä. Heillä on taipumus hakeutua yhteen ja organisoitua sekä jakaa vastuita ja velvoitteita aivan kuin saalistakin. Ihminen kuitenkin hakeutuu sellaiseen yhteisöön, jossa hän voi kokea olevansa hyväksytty sellaisena kuin on. Aitoa yhteisöllisyyttä ei voi ylläpitää tiukkojen sääntöjen ja normien avulla, vaan se perustuu vapaaehtoisuudelle ja itseohjautuvuudelle. Aitoa yhteisöllisyyttä on hankala löytää tiukasti normitetuista ja jäykän hierarkkisista organisaatioista. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 22.)

Ihmiset voivat oppia asioita tarkkailemalla muita ihmisiä, sanallisella ohjauksella tai kokeilemalla asioita. Yhteisössä ja ryhmässä kaikilla sen jäsenillä on omat roolinsa. Sen jäseniltä odotetaan tietynlaisia käyttäytymismalleja ja rooleja riippuen sosiaalisesta yksiköstä ja jäsenen asemasta. Ryhmäajattelu ja ryhmämuutos ovat kaksi ilmiötä, jotka määrittävät päätöksentekoa eli ryhmän kykyä arvioida mahdollisuuksiaan objektiivisesti ja päätyä mahdollisimman laadukkaisiin tuloksiin. (Robbins & Judge 2008, 28, 124, 136.)

Järjestöt ovat eräänlaisia suuria ryhmiä, joilla on omat ideologiansa ja tavoitteensa. Suomalaiset ovat todellisia järjestöihmisiä. Suomessa on tällä hetkellä kymmeniä tuhansia yhdistyksiä, liittoja on noin 1000 ja piirijärjestöjä muutama tuhat. Ja koska eri järjestöissä on jäseniä yhteensä kolminkertainen määrä Suomen väkilukuun verrattuna, voidaan todeta yhteisöjen olevan suomalaisille tärkeä osa elämää. Yhteiskunnan muutokset heiluttavat myös kolmatta sektoria, kuten järjestökenttää. Esimerkiksi muuttuneella verotussysteemillä horjutetaan järjestöjen taloudellista tilannetta ja väestön ikääntyminen taas heijastuu järjestöjen toimintaan, koska ne joutuvat kilpailemaan jäsenistä ja osavasta työvoimasta yhä enemmän. Järjestökenttä on pakotettu muuttamaan toimintatapojansa, kuten muuttamalla organisaatiorakenteitaan. (Juuti & Virtanen 2009, 21–22.)

5.2 Organisaatiomuutos ja sen toteuttaminen

Muutos sanana on nykypäivänä muotia. Se on toistuvasti esillä tiedotusvälineissä ja arkipuheissa. Muutos – sanalta ei työelämäkään ole välttynyt, vaan muutoksia on tapahtunut ja niitä tulee jatkossakin tapahtumaan. Niin työyhteisöissä ja organisaatioissa kuin omassa elämämpiirissämme tapahtuu jatkuvasti muutoksia, koska elämme ajassa, jossa tapahtuu muutoksia enemmän ja nopeammin kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa. Muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan eri tavoin; jollekin muutos on hyvin pieni asia, jollekin taas maata mullistava, josta innostutaan tai jota pelätään. Jotkut ihmiset karttavat muutosta viimeiseen asti, koska se tarkoittaa riskien realisoitumista. Näin ollen muutos ja tuntematon tai muutos ja mahdollisuus ovat synonyymeja. (Juuti & Virtanen 2009, 7, 13–14.)

Organisaatio -käsitettä voidaan käyttää hyvin monenlaisessa tilanteessa. Voidaan sanoa, että organisaatio on sosiaalinen systeemi, jossa oleellista on jäsenten keskinäinen vuorovaikutus. Lisäksi tällainen systeemi on tietoisesti suunniteltu ja koordinoitu sellaiseksi, että organisaation tarkoitus ja sen mukaiset työtavoitteet voitaisiin toteuttaa ja saavuttaa. (Lönnqvist 2007, 14–15.)

Organisaatiomuutos on asia, joka on nykymaailman nopean muuttumisen vuoksi väistämätön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kaiken muuttuvan. Voidaan olettaa, että yhteiskunnan nopeasta kehityksestä huolimatta esimerkiksi ihmisen omaksumiskyky ja äly eivät ole muuttuneet viimeisen puolen vuosisadan aikana. Organisaatiomuutoksista puhuttaessa voidaan todeta, että niitä on monenlaisia. Muutokset ovat joko isoja tai pieniä, hitaita tai nopeita. Muutosten kohdistuminen saattaa vaihdella erilaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteisiin tai uusien palveluiden kehittämiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 13, 16.) Valpola (2004, 9) toteaa organisaatiomuutosten olevan nykypäivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuuteen.

Yleinen yhdistymistilanne on kahden tai useamman yksikön liittäminen yhteisen johdon alaisuuteen. Tällä pyritään vähentämään organisaatiotasoa ja selkeyttämään organisaatiota ja lisäämään joustavaa yhteistyötä organisaatiotasojen välillä. Muutoksilla saadaan myös yhtenäistettyä toimintaa. Onnistunutta yhdistymisprosessia tukevat hyvä viestintä, selkeä projektimainen läpivienti sekä ihmisten sijoittuminen uusiin tehtäviin nopeasti. (Valpola 2004, 62.)

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa (Juuti & Virtanen, 2009, 30) ja sen todellinen laajuus tulee yleensä päättäjille ja suunnittelijoille yllätyksenä. Kuvitellaan, että on tehty yksinkertainen organisaatiomuutos, mutta todellisuudessa hoidettavien muutosten lista onkin oletettua pitempi. (Valpola 2004, 51.)

Juutin ja Virtasen (2009, 27) mukaan organisaatiomuutoksen toteuttamiseen on kaksi tapaa, joista ensimmäinen vaihtoehto on hoitaa muutos prosessina tarkkaan rationaalisen suunnitellusti, jossa jokainen vaihe voidaan tietää etukäteen sen sisältönsä, riskiensä ja resurssivaatimustensa osalta. Toinen muutosmalli on anarkistinen, sattumanvarainen ja suunnittelematon prosessi, jolloin vallalla on intuitiivinen toteutustapa. Tällöin hyväksytään ajatus siitä, ettei voida, eikä ole mielekäästäkään ennakoita kovin tarkasti muutosprosessin riskejä ja monimutkaisia päätöksentekotilanteita. Valpolan (2004, 15) mukaan yllätyksellisyys liittyy aina organisaatiomuutosten toteutukseen, koska kaikkea ei ole mahdollista tietää tai suunnitella etukäteen, vaan moni asia ilmenee vasta toteutuksen kuluessa. Vasta tällöin saadaan tietoa riittävästi ja kyetään tekemään valintoja ja löytämään muutoskeinoja. Tämä vaatii rohkeutta ja sitkeyttä päättäjiltä.

Kotter (2009, 11) on luonut kahdeksanvaiheisen muutosmallin. Ensimmäisessä vaiheessa on varmistuttava siitä, että 1) muutostarve ymmärretään ja halutaan toimia tässä ja nyt. Toisessa vaiheessa 2) ohjaavalla tiimillä on suuri merkitys, koska muutostahdon ollessa vahva, ihmiset pystyvät määrittelemään nopeasti, mitkä ovat kriittisiä asioita ja pystyvät kokoamaan sitoutuneita, vahvoja tiimejä toteuttamaan kunnianhimoisia muutoshankkeita. Näiden vahvojen, sitoutuneiden tiimien avulla saadaan aikaan prosessi, jossa löydetään 3) toimivat strategiat ja oikea visio ydinongelmien selvittämiseksi huolimatta siitä, vaikka tilanne olisi sumuinen ja aluksi strategiat olisi vaikea määrittellä. Jotta saadaan muutostahtoa sitoutettua ja levitettyä omassa yksikössä, muutostahtoisilla tiimeillä on jatkuvasti tarve 4) kommunikoida visio ja strategia tärkeille henkilöille. Viidennessä vaiheessa muutoshalun omaavat henkilöt antavat 5) päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia niille henkilöille jotka ovat sitoutuneita muutokseen. Lisäksi he poistavat esteitä yhteisen vision toteuttamiseksi. Muutostiimit ohjaavat nämä valtautetut henkilöt pääsemään 6) näkyviin ja selkeisiin, lyhyen aikavälin tuloksiin ja saamaan nopeita voittoja. Näin heikennetään arvostelu ja vaimennetaan kynnikot. Seuraavassa vaiheessa tärkeää on 7) peräänantamattomuus, jolloin alun menestyksen jälkeen muutostiimi ei anna organisaation valua itsetyytyväisyyteen vaan toimintaa ja energiaa lisätään prosessin jokaiseen vaiheeseen. Muutoksesta luovutaan vasta sitten, kun visio on todel-

lisuutta. Viimeisessä vaiheessa 8) muutos lukitaan, koska on välttämätöntä varmistaa tapahtuneen muutoksen pysyvyys, jolloin kytketään muutos ja sen seuraukset organisaation rakenteisiin, toimintakulttuuriin ja järjestelmiin.

Valpola (2004, 56–57) on koonnut hyvin samantyyppisen kahdeksan kohtaa sisältävän ohjeistuksen yhdistymisen toteuttamiseen. 1) Muutostarpeen tiedostamisen lisäksi on myös tärkeää tiedottaa, mitä näkemys merkitsee toimenpiteinä ja käytännön päätöksinä. 2) Johdon tulee olla ennen kaikkea aktiivinen ja näkyvä, mikä tarkoittaa sitä, että johtajat kiertävät yksiköissä aktiivisesti ja ovat saatavilla, tavoitettavissa. Kokousten ja tiedotustilaisuuksien pitäminen on myös tärkeää. Sen lisäksi, että 3) asiat on hoidettava nopeasti ja päätöksiä on tehtävä. Asioiden keskeneräisyys on hyväksyttävä, koska päätöksiä voidaan prosessin aikana täsmentää ja korjata. Nopeasti toimien yhteen menon tarkoitus konkretisoituu. 4) Osallistumisen organisoinnilla on suuri painoarvo. Hyvä yhteistyöpohja luodaan käyttämällä projektiryhmiä ja nimeämällä niihin organisaatioista ihmisiä laajasti. On hyvä tiedostaa, että yhteistyöhön tarvitaan molemmille osapuolille tietoa ja tutustumismahdollisuus. Yhdistymisprosessissa 5) sovittujen pelisääntöjen ja päätösten mukaan toimiminen ja niihin luottaminen on tärkeää, mutta on tärkeää antaa aikaa niiden toteutumiselle. 6) Avainhenkilöiden valinta ja heidän asemansa säilyttäminen on tärkeää ja heille tulee osoittaa arvostusta. Vaikka prosessiin kannattaa lähteä nopeasti, on silti tarpeellista 7) ennakoida ja kartoittaa potentiaaliset ongelmat ja riskit. Näin jäsenetään keskustelu ja houkutellaan esiin joukon kokemuksen ja luulojen kirjo. Yhdistymisprosessissa on myös merkitystä sillä, että 8) luodaan jatkuvuutta. Vain tärkeimpiä asioita kannattaa muuttaa ja jättää ne asiat rauhaan, jotka toiminnan kannalta sujuvat riittävän hyvin. On hyvä antaa aikatauluja ja selkeitä ohjeita priorisointiin.

Kotterin (2009, 11) ja Valpolan (2004, 56) mukaan nopeat muutokset ovat tärkeitä muutosprosessissa. Juuti ja Virtanen (2009, 28) taas tähdentävät sitä, että muutoksen aikahorisontin hahmottaminen riippuu paljon ihmisestä, koska ihmiset kokevat ajan kulun hyvin yksilöllisesti.

5.2.1 Muutosjohtaminen

Organisaatiomuutokset ovat aina uniikkeja huolimatta siitä, että niistä löytyy tiettyjä yhteisiäkin piirteitä. Näin ollen muutoksen johtamiseen ei voida luoda tiivistä ohjenuoraa tai suuntaviivaa. Muutoksen toteuttamiseen ei voida koskaan olla täysin val-

miita, vaan aina löytyy oppimista. Vanhoista opeista ja uskomuksista joutuu usein kokenutkin muutosjohtaja luopumaan. Johtajuus on kuitenkin yksi tärkeimmistä organisaatiotoiminnan menestykseen vaikuttavista asioista, kun yhdistetään organisaatioita. (Thier, Kelley, Pardes, Knight & Wietecha 2014, 220; Juuti & Virtanen 2009, 30.)

Muutosprosessissa valittuun päämäärään pääsemiseksi johto valitsee päämäärät ja reitit eli luo strategioita. Henkilöstön tehtävänä on päästä johdon asettamiin tavoitteisiin, pysymällä johdon valitsemilla reiteillä. Organisaatiomuutoksen onnistuminen ja organisaation menestyminen riippuu siitä, kuinka hyviä päätöksiä on tehty ja kuinka tarkasti johdon antamia ohjeita on noudatettu. (Juuti & Virtanen 2009, 23.) Monipuolinen johtaminen vaatii innovatiivisia käytäntöjä ja muutosten arviointia. Lisäksi se vaatii prosesseja, jotka helpottavat ja mahdollistavat kriittistä keskustelua. Hyvä johtaja ottaa huomioon alaistensa erilaiset oppimismekanismit, edesauttaa siirtymävaiheiden onnistumista sekä ohjaa muutoksen etenemistä johdonmukaisesti. (Bart & Mahieu 2011, 107.) Muutosprosessit vaativat vaikeita päätöksiä, minkä vuoksi johtajan on myös nautittava luottamushenkilöiden ja henkilökunnan luottamusta (Thier ym. 2014, 220). Johtajat voivat joutua syntipukeiksi tilanteessa, jolloin ilmenee ratkaisemattomia erimielisyyksiä. Tällöin he ovat kritiikin ja valituksen kohteena. (Choi, Holmberg, Löwstedt & Brommels 2011.)

Toisinaan yhdistymisprosessissa eri osapuolet löytävät yhteisen sävelen ja heiltä löytyy halu ja osaaminen käsitellä yhdessä todella vaikeita tilanteita, jolloin yhdistyminen sujuu helposti. Toisinaan taas yhdistyminen kompastuu tiettyjen henkilöiden arvovaltaistoon, jolloin edetään hitaasti kipeiden vaiheiden kautta. Ulkopuolisista tällaiset arvovaltataistelut voivat näyttää mitättömän pieniltä asioilta kokonaistavoitteeseen verrattuna. (Valpola 2004, 18.)

Leppäsen ja Rauhalan (2012, 16–17) mukaan suomalaisessa johtamisessa on haastavinta se, että johtajat keskittyvät liian usein turvaamaan omaa asemaansa sen sijaan, että he keskittyisivät säilyttämään edelläkävijyyden. Johtajia rohkaistaan katsomaan eteenpäin ja ajattelemaan ongelmien ratkaisua ja sitä, mikä on olennaista ja tärkeää juuri nyt. Bart ja Mahieu (2011, 112) mukaan ne johtajat, jotka yrittivät olla tekemisissään johdonmukaisia ja pyrkivät harmonisoimaan tekojaan, niiden pääkohtia ja metodeja, olivat myös niitä, jotka olivat halukkaimpia oppimaan kokemastaan.

Parempaan johtamiseen päästään myönteisyydellä, positiivisella ilmapiirillä ja onnistumiskeskeisyydellä (Leppänen & Rauhala 2012, 40). Läsä oleva, positiivinen ja tarmokas johtaja luo muutokselle nopean suunnan ja antaa toimintaenergiaa, mutta hänen on toimittava aktiivisessa yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Vastavasti johtaja, joka on epävarma omasta asemastaan itselleen oudossa tilanteessa eikä pysty keräämään tietoa ja toteutussuunnitelmia riittävän nopeasti, ei herätä riittävästi tarpeellista luottamusta. Näin ollen muutoksen käyntiin lähtö pysähtyy ja organisaatiossa ihmisten keskittyminen hajoaa mitä erilaisimpiin asioihin. (Valpola 2004, 53.)

Leppänen ja Rauhala (2012) vertaavat akuutin vaiheen muutosta uuteen asuntoon muuttoon. Johtajat olettavat, että muuton vaiheessa kaikki osallistuvat laatikoiden kantamiseen ilman, että heille annetaan tarkkoja kuvauksia siitä, mitä kukin tekee. Ihmisten tehtävänkuvia ei ole aikaa määritellä akuutissa muutosvaiheessa, vaan kaikkien on osallistuttava ja pyrittävä ratkaisemaan itse, mikä on tärkeää ja missä järjestyksessä asioita on hyvä tehdä. Toiset ovat tällaisissa tilanteissa nopeampia, vahvempia ja parempia hahmottamaan asioiden tärkeysjärjestyksen. Akuutin muutosvaiheen jälkeen asiat menevät hetkellisesti jopa huonompaan suuntaan. Esimerkiksi muuton jälkeen on vaikea muistaa, missä mikin tavara on. Toiminta uudessa ympäristössä alkaa sujua, kun tilanne vakiintuu hiljalleen. Vanhan ikävöinti alkaa muutoksen tuskallisemmassa kohdassa, jolloin tuntuisi helpommalta palata tuttuun ja turvalliseen. Muutoksissa on autettava ihmisiä hyväksymään se, ettei kaikkea voi hallita. Johtajan on löydettävä tasapaino järjestyksen ja kaaoksen välillä (Leppänen & Rauhala 2012, 10, 112–114).

Jotta esimiehet pystyisivät muutostilanteissa auttamaan muita, hekin tarvitsevat tukea. Juuti ja Virtanen (2009, 59–60) puhuvat happinaamari-efektistä. Tällä he tarkoittavat sitä, että esimiehen on kiinnitettävä huomiota omaan jaksamiseensa voidakseen auttaa muita, juuri samaan tapaan kuin lentokoneissa neuvotaan toimimaan ilmanpaineen laskeissa. Muutosprosessissa ei riitä, että se viedään läpi hyvällä johtamisella. Siihen tarvitaan yhdessä tekemistä, yhteisöllisyyttä ja osallistumista.

Johtajuusroolin haltijalle organisaation sisäisten toimintojen yhdistäminen tuo haasteellisen tehtäväalueen. On tärkeää nähdä organisaatiossa oleva erilaisuus mahdollisuutena ja käyttää sitä täysimittaisesti hyväkseen. Erilaisuudella tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien ja ryhmittymien erilaista tapaa havaita, tulkita ja toimia. Siksi aktiivinen ja avoin

suhtautuminen erilaisuuteen ja siitä aiheutuviin ristiriitoihin tulisi olla johtajan erityisominaisuus. (Lönnqvist 2007, 90.)

5.2.2 Kulttuurierot ja muutosvastarinta

Eri organisaatioiden yhdistyessä yhdistyy myös kaksi omaa kulttuuria erilaisine toimintatapoineen. Useiden tutkimusten mukaan kahden eri kulttuurin liittäminen organisaatioiden yhdistyessä on omiaan tuomaan ongelmia yhdistymisprosessin onnistumiseen. Uuden organisaation toiminnan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja asiakasyhteistyössä tarvitaan yhteistä toimintakulttuuria tavoitteisiin pääsemiseksi. Eri yksiköillä voi olla yllättävän erilaiset, aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana syntyneet toimintatavat. Erilainen kulttuuri on palvellut silloista yksikköä, johon ihmiset ovat valikoituneet ja tottuneet toimimaan yksikön tietyillä pelisäännöillä. Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat yhdistymisen myötä, uudessa tilanteessa toisen yksikön tavat saattavat näyttää oudoilta ja mahdottomilta ottaa muualla käyttöön. Yhdistyttäessä tilanteita tulkitaan edelleen vanhan oman kielen ja käsitteiden avulla. Toiseen osapuoleen tutustuminen vie aikaa, samoin kuin asioiden sopiminen ja tilanteen jäsentäminen yhteiselle pohjalle. Jotta yhdistyminen onnistuu, on ihmisten ymmärrettävä yhdistymisen tavoitteet ja omat roolinsa. (Valpola 2004, 21–22; Choi ym. 2011.) Mikäli roolit jäävät epäselviksi, ne haittaavat yhdistyneen organisaation kehittymistä (Thier ym. 2014, 220).

Yhdistymisprosessia aloitettaessa, on hyvä miettiä ajoissa, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden kulttuurissa. Tärkeintä on saada riittävästi aikaa yhteistä keskustelua, jolloin ihmiset tutustuvat toisiinsa, kertovat historiastaan, osaamisestaan ja odotuksistaan. Näin saadaan luottamusta toisiin ja kyetään tekemään suunnitelmia, joihin kaikki sitoutuvat. On myös tärkeää keskustella niin strategioista ja toimintasuunnitelmista kuin arvoista ja pelisäännöistä. Erilaisuudet jäävät niin sanotusti maton alle, jos tehdään vain kovia suunnitelmia. Pahimmillaan moni epäluuloa ja kummastusta aiheuttanut käytäntö selittyy vasta vuosien kuluttua, jos niihin ei kiinnitetä huomiota. (Valpola 2004, 72; Choi ym. 2011.)

Muutostilanteessa uutta toimintakulttuuria tulisi luoda yhteisyyttä vahvistavilla rakenteilla, joissa on kyse sopivalla tavalla yhdessä olemisesta ja tekemisestä. Ajatuksena on vahvistaa tunnetta muutostilanteesta selviämisestä yhdessä. Samalla pyritään estämään

muun muassa eristäytymistä, yksinäisyyttä, klikkien syntymistä, kateutta, kilpailua ja ilkeilyä. (Juuti & Virtanen 2009, 69.)

Valpolan (2004, 34) mukaan muutosprosessissa tulisi olla kolme vaihetta: loppu, tyhjyys ja alku. Vanhasta on päästettävä irti ennen uuden alkua. Näiden vaiheiden väliin on kuitenkin hyvä jäädä tärkeä tyhjyyden hetki. Tällöin tiedostetaan muutos todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Muutos alkaa aina loppumisella, mikä on monelle ihmiselle vaikeaa. Heille lopettaminen tarkoittaa epämieluisia katkosta jatkuvuudessa. He ovat tottuneet panostamaan jatkuvuuteen, koska ovat tottuneet välttämään lopetuksia. Tyhjyyden pelko hidastaa lopettamista. Joillekin taas uudet alut ovat mahdollisuuksia ja stressinhallinta on heille helppoa.

Organisaatiomuutokset saattavat aiheuttaa monenlaisia tunteita ja reaktioita. Ihmiset ehkä kysyvät, mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla. He saattavat kysyä, mitä he ovat tehneet väärin tai jättäneet tekemättä, koska muutos tarvitaan. Ajassa taaksepäin ja eteenpäin ihmettely sitoo ihmisen huomion, jolloin tärkeimmäksi kysymykseksi nousee organisaatiomuutoksen vaikutus tehtäviin, tiimeihin ja tulevaisuuteen. (Valpola 2004, 15.)

Suomalaisessa kulttuurissamme on tyypillistä pitää tunteiden esittämistä halveksittavana ja vähätellä niiden merkitystä. Tunteista puhuminen tulisi voida hyväksyä, koska muutoksissa ihminen luottaa kokemuksiinsa ja sosiaalista kenttää päätöksenteon lomassa. Tämän vuoksi tunteiden ja älyn tasapaino on merkityksellistä myös työyhteisössä, jossa tulisi olla tilaa omista tunteista ja kokemuksista keskusteluun. Tunteiden työstäminen vaatii aikaa ja sen tulee olla mahdollista niin positiivisten kuin negatiivisten tunteiden kohdalla. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

Muutostilanteissa syntyy herkästi myös muutosvastarintaa. Taustalla on usein pelkoa uudesta tilanteesta, heikkoutta sietää epävarmuutta tai haluttomuutta siirtyä epämuakavuusalueelle tutusta turvallisesta uomasta. Omien tapojen muuttaminen on usein vaikeaa taustalla olevien tiedostettujen tai tiedostamattomien ajatusmallien ja sitoumusten vuoksi, joista ei halua tai osaa päästää irti. Tällaisten kilpailevien ajatusmallien tai sitoumusten logiikan ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan auttaa löytämään uudet toimintatavat muutosten keskellä. Johtajien on hyvä ymmärtää, että nämä kilpailevat sitoumukset eivät ole heikkouksia, vaan opittu tapa suojautua uhalta. Ihmiset eivät

useimmiten tunnista perususkomuksiaan, koska he pitävät niitä totena. Uskomuksista osa saattaa olla arkaluontoisia asioita, pelkotiloja ja turvattomuuden tunnetta. Joku saattaa luulla olevansa älykkäämpi ja kyvykkäämpi kuin toiset. Tämä vuoksi hänen on vaikea luottaa toisiin ihmisiin. Tällaiselle henkilölle delegointi on vaikeaa ja hän haluaa pitää itsellään kaikki tehtävät. (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104.)

Tähän samaan kategoriaan voidaan luokitella osaltaan myös Mäkipeskan ja Niemelän (1999, 20) reviirijattelu -käsite. Tällaisessa ajattelumallissa ajatellaan, että mitä sitouneemmin työntekijä hoitaa oman sektorinsa, sitä mustasukkaisemmin hän pitää siitä kiinni, koska työstä saatu arvostus usein perustuu siihen, kuinka hyvin työntekijä kykenee hoitamaan oman reviirinsä.

Lönnqvist (2007, 39) toteaa, että kyky ratkoa ristiriitoja ja huomioida realiteetteja on ominaista vahvalle ja terveelle persoonallisuudelle. Huomattavissa muutostilanteissa tulevat ilmi erityisesti persoonallisuuden rakenteiden puutteet, koska tilanteet vaativat hyvää sopeutumiskykyä. Vanhoista luopuminen ja uusiin asioihin tutustuminen vaativat psyykkistä kypsyyttä, mutta sen kehitys on mahdollista.

5.2.3 Viestinnän merkitys

Useat eri organisaatiomuutosta käsittelevät lähteet korostavat viestinnän merkitystä. Juuti & Virtanen (2009, 69) perustelevat viestinnän ja tiedon antamisen tärkeyttä muutosten toteuttamisessa ennen kaikkea sillä, että tällaisissa tilanteissa puutteellisen viestinnän ansiosta huhut ja vääränlaiset mielikuvat leviävät vaarallisen helposti. Tällaiset tilanteet aiheuttavat ahdistusta, kieltäytymistä todellisuudelta, lojaalisuuden murentumista ja vainoharhaisuutta. Valpola (2004, 9-10) painottaa viestinnässä myös sitä, että sen on hyvä olla mahdollisimman avointa ja rehellistä, koska johdon luottamus mitataan prosessin aikana. Riittävän ja mahdollisimman totuuden mukaisen viestinnän avulla edistetään uuden ymmärtämistä, joka taas vaatii erilaisten mielipiteiden kuuntelua ja epävarmuuden sietoa. Myös Thier ym. (2014, 221) painottavat sitä, että organisaatiomuutos vaatii onnistuakseen selkeän päämäärän lisäksi prosessin läpinäkyvyyttä. Tällä he tarkoittavat sitä, että viestintä sisältää mahdollisimman avointa kommentointia ja palautetta siitä, mitä päätöksiä on tehty ja mitkä ovat yhdistymisen säännöt.

Ihminen tarvitsee myös riittävän määrän toistoja uskoakseen, että muutos on tarpeen ja se on tarkoitus myös toteuttaa. Huhut lyövät itsensä läpi kerralla, mutta oudolta tuntuva tai ei-toivottu asia vaatii viestintätutkimusten mukaan noin 17 toistoa, ennen kuin se hyväksytään ja ymmärretään tarpeelliseksi. (Valpola 2004, 47.) Toistojen lisäksi ihmisille tulisi antaa tilaa, aikaa ja mahdollisuuksia käsitellä ja jäsenellä uutta ja omia ajatuksiaan suhteessa muutokseen. Tällöin vahvistetaan myös ihmisten ajatusta siitä, että he pystyvät vaikuttamaan muutokseen aidosti. Näin ehkäistään myös muutoskohteena olevien henkilöiden juuttuminen vanhaan, joutumasta sekaannukseen tai sitä, ettei aleta pelätä uutta, jolloin uutta ei pystytä näkemään mahdollisuutena. (Juuti & Virtanen 2009, 69.)

5.3 Yhdistysten yhdistymisiä ohjaavat lainsäädäntö ja hallintomenettelyt

Yhdistymisten tulee edetä lainsäädännön mukaan niiltä osin, kun yhdistymisprosessin kohdista on säädetty Suomen laissa. Tämän vuoksi yhdistymistä suunnittelevien tulee varmistaa, että heillä on asiantuntija-apua tai tarkat ohjeet yhdistymisprosessin etenemisestä huomioiden lainsäädännön ja hallintomenettelyjen tuomat vaatimukset. Ajantasainen lainsäädäntö on nähtävillä www.finlex.fi sivuilta.

Mikäli asiasta ei ole mainintaa laissa, tulee asioista sopia yhteisesti niin, että yhdistymispäätöstä tehdessä on mahdollista saada yhdistymispäätöksen taakse lakisääteinen kolmen neljäsosan enemmistön, mikäli yhdistymispäätöksestä joudutaan äänestämään. Yhdistysten yhdistymisessä sovelletaan yhdistyslain säännöksiä, mutta joissakin tapauksissa yhdistymisiin saattaa liittyä sovellettavia säännöksiä myös yhdistyslain ulkopuolelta kuten esimerkiksi työsuhdetta koskevat lait (Tarasti 2000, 182).

Hallintomenettelyllä tarkoitetaan hallintoasioissa noudatettavaa menettelyä. Hallintoasiolla tarkoitetaan yksittäistä asiaa, joka kuuluu viranomaisen toimivaltaan. Hallintomenettely on siis hallinnollisten ratkaisujen tekemistä ja siihen liittyvää toimintaa, jossa yksityisen velvollisuuksien ja oikeuksien suojaaminen ovat erityisen tärkeitä. Hallintomenettelyn pitää perustua lakiin, eikä se saa olla mielivaltaista. Hallintoasian käsittelyssä lakia tulee noudattaa erityisen tarkasti. Yksityisen oikeussuojan ja aseman suojaamiseksi laissa on säännelty, miten viranomaisen tulee menetellä käsitellessään kyseistä hallintoasiaa ja sen vaihetta. Hallintomenettelyä ovat sekä asian vireillepano että pää-

töksen tiedoksianto. (Nettilaki: Mitä on hallintomenettely?) Hallintomenettelyjen oikeaoppinen eteneminen on siis tärkeä osa yhdistymisprosessia. Menettelyjen tulee tapahtua sekä oikeaoppisesti että oikea-aikaisesti.

5.4 Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku ja aikaisemmat tutkimukset

Kesällä 2013 tehtiin kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena oli kuvata yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta organisaatiomuutoksiin ja organisaatiomuutoksen aiheuttamia kokemuksia yleisesti. Tutkimusaineiston haku tehtiin tietokantoihin Arto, Helecon Mix, Medic ja Melinda. Päivitetty haut tehtiin huhtikuussa 2014. Näillä hauilla saatiin kolme englanninkielistä tutkimusta.

Yhteiskunnallisen muutoksen tiedonhaku päätettiin tehdä Medic -tietokannasta, koska sieltä saatiin laajin valikoima aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Medic -tietokannasta käytetyistä hakusanoista käytettiin yhteensä 11 eri yhdistelmää, jotka liittyvät yhteiskunnallisiin muutoksiin (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Yhteiskunnallisen muutoksen tiedonhaku ja hakusanojen yhdistelmät

Medic	Osumia
sydän* AND organisaa*	16 kpl
sydän* AND organisaa* kokotekstit	10 kpl
organisaatio* AND yhdisty* yhdistämi* kokotekstit	9 kpl
organisaatio* AND yhdisty* yhdistämi* kokotekstit 2003 - 2013	9 kpl
”Organizational Innovation” (asiasanat)	127 kpl
”Organizational Innovation” (asiasanat) kokotekstit 2003 - 2013	21 kpl
yhteiskun* AND muuto*	60 kpl
yhteiskun* AND muuto* kokotekstit	15 kpl
”Instituutioiden väliset suhteet”	125 kpl
”Instituutioiden väliset suhteet” kokotekstit 2003 - 2013	53 kpl
”Instituutioiden väliset suhteet” AND johta* kokotekstit 2003 - 2013	7 kpl

Yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksesta yhdistymisiin valittiin kolme suomalaista tutkimusta (ks. Liite 2).

Tiedonhaku toimijoiden kokemuksista organisaatiomuutoksiin liittyen tehtiin neljään eri tietokantaan (taulukko 3). Lopulliseen katsaukseen valittiin viisi suomalaista alkuperäistä tutkimusta (ks. Liite 3).

TAULUKKO 3. Tiedonhaku organisaatiomuutoksen kokemuksista

Tietokanta	Hakutermit niiden katkaisumuodoissaan	Haun tulokset	Otsikon ja saatavuuden perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut
Arto	organisaatio? AND muuto? AND kokem?	3	1	1
Helecon Mix	organisaatio* & muuto* & kokem*	26	0	0
Medic	organisaatio* AND muuto* AND kokem*	4	1	0
Melinda	organisaatio? AND muuto? AND kokem?	186	6	4
Yhteensä		219	8	5

5.4.1 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus yhdistymisiin

Organisaatiomuutokset ja niihin vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset ovat monimutkainen prosessi. Muutokseen voi vaikuttaa samanaikaisesti monta tekijää. Yhtenä tällaisena tekijänä voivat olla yhteiskunnassa tapahtuneet ikä- ja väestörakenteen muutokset. Kärkkäisen (2004) mukaan organisaatio on sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmittymä, jota määrätietoisesti rakennetaan erilaisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi. Vaikka määritelmä sopii sekä julkisiin että yksityisiin organisaatioihin, niiden välillä on merkittäviä eroja. Myös kysynnän ja markkinoiden vaikutus toimintaan eroavat merkittävästi yksityisillä ja julkisilla organisaatioilla. Yksityinen yritys markkinoi tuotteitaan tai palvelujaan, jotta niille saadaan kysyntää. Julkisen sektorin hyvinvointipalveluja tuottavan organisaation palveluilla on kysyntää ja siksi markkinoita ei tarvitse erikseen synnyttää. Sekä julkinen että yksityinen organisaatio tavoittelevat toiminnassaan tehokkuutta, johon vaikuttavat sekä määrällinen että laadullinen näkökulma. (Kärkkäinen 2004, 65–67).

Kärkkäisen (2004) mukaan fuusion suunnittelussa on tärkeää varmistaa kulttuurien yhteensopivuus ja päättää sen perusteella fuusiostrategia. Erityisesti kulttuurisen halluuton tilanteissa konfliktit ilmenevät turhautuneisuutena ja katkeruutena. Yhteiskunnan muutoksesta johtuvaa piirien yhdistymistä kuvataan seuraavasti: Ennen erikoissairaanhoidon voimaantumista perustettiin vuosina 1979–1990 erityislain perusteella vapaaehtoisesti 12 sairaanhoitopiiriä, kolme vuosina 1979–1981 ja yhdeksän vuosina 1985–1990. Loput yhdeksän sairaanhoitopiiriä perustettiin vuoden 1991 alusta lakisääteisesti. Samalla psykiatrisesta erikoissairaanhoidosta vastanneet mielisairaanhuoltopiirit lakkautettiin. Niiden väestö jakautui tämän jälkeen kahden tai kolmenkin sairaanhoitopiirin alueelle. (Kärkkäinen 2004, 79–80, 117).

Toiminnallisella integraatiolla tarkoitetaan operatiivista kehittymistä yrityskaupan jälkeen. Sosiokulttuuriseen integraatioon taas kuuluvat uuden kulttuurin kehittyminen ja siihen liittyvät muutokset muun muassa normeissa ja arvostuksissa. Prosessit kulkevat toistensa sisällä ja niillä on jatkuva keskinäinen vuorovaikutus. Kumpikin integraatioprosessi vaikuttaa työntekijöihin ja heidän toimintoihinsa. (Kärkkäinen 2004, 75).

Yhteiskunnalliset muutokset ovat olleet vahvasti vaikuttamassa erilaisten yhteisöjen yhdistymistarpeisiin. Esimerkiksi Saloheimon (2003) mukaan lääkärin työ ja toimintaympäristö eivät ole enää samanlaiset kuin ennen, eivätkä ne tulevaisuudessa ole samanlaiset kuin nyt. Erilaiset hoitoketjut, hoito-ohjeet ja määräykset ovat lisääntyneet. Näyttöön perustuva lääketiede haastaa lääkärin ja kliinisen työn, joten itsenäisyydelle ja tieteelliselle vapaudelle jää vähemmän tilaa. Työnantaja korostaa työn tehokkuutta sekä potilasmääriä ja lääkärit kokevat, että heidän johtajansa ovat vieraantuneet käytännöstä. Lääkäreiden mahdollisuus kontrolloida omaa työtään on heikentynyt. Potilaat ovat yhä enemmän aktiivisia kuluttajia vaatimuksineen. Media tuntuu aiempaa vihamielisemmältä lääkäreitä kohtaan. Toisaalta lääketieteeseen ja lääkäreihin kohdistuu epärealistisia odotuksia, kuten se, että lääketiede kykenisi ratkaisemaan modernin elämän kaiken pahoinvoinnin. (Saloheimo 2003, 977–978.)

5.4.2 Organisaatiomuutos toimijoiden kokemuksena

Tutkimuskirjallisuuden mukaan organisaatiomuutos aiheuttaa monenlaisia kokemuksia, joskin tutkimusten tulokset olivat samansuuntaisia. Organisaatioyhdistämisprosessit

aiheuttivat tutkimusten mukaan muun muassa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia henkilöstön keskuudessa ja puutteita menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa. Muutosprosessit toivat esille organisaatiokulttuurien erilaisuudesta aiheutuneita ongelmia yhdistymistilanteissa. Keskeisiksi aihealueiksi nousivat puutteellinen johtaminen ja viestintä. (Taskinen 2005; Haapamäki & Lipponen 2009; Lappalainen 2010.)

Oikeudenmukaisuus on perusedellytys organisaatioiden yhdistymisen onnistumiselle. Organisaatioiden yhdistäminen on muutoksena syvälinen ja laaja ja siksi erityisen herkkä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Yhdistämisprosessien oikeudenmukaiseksi kokeminen on olennaisen tärkeää prosessin onnistumiselle. Tutkimustulosten mukaan erilaisten voimavarojen jaot aiheuttivat henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Aineettomat etuudet, kuten arvostus, asema ja valta sekä konkreettiset etuudet palkka, työedut ja toimitilat olivat tärkeimpiä asioita, joissa oikeudenmukaisuutta arvioitiin. Myös yhdistämisprosessin menettelytavat aiheuttivat henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Taskinen 2005; Haapamäki & Lipponen 2009; Lappalainen 2010.)

Erilaiset kulttuurit yhteisöissä muodostuivat ongelmiksi yhdistämisprosesseissa puutteellisen johtamisen seurauksena. Organisaatioiden yhdistämisen toteuttaminen vaatii muutosjohtamisen hyvää osaamista. Mikäli henkilöstö sai osallistua muutoksen toteutukseen, heidän kokemuksensa prosessista oli myönteisempi. Erityisesti yhdistämisprosessin alkuvaiheen merkitys ja siihen panostus korostui. (Taskinen 2005; Haapamäki & Lipponen 2009; Lappalainen 2010.)

Tutkimusten mukaan pienet yksiköt kokivat jääneensä yhdistymisprosessissa suurten yksiköiden jalkoihin. Henkilöstö koki myös avuttomuuden tunnetta asioiden edessä, joihin ei voinut vaikuttaa ja vaikutusmahdollisuuksien ylipäättään koettiin heikentyneen. Ylimmälle johdolle keskitetty päätösvalta koettiin haittaavan työskentelyä. Esille nousivat luottamuksen kokemukset itseään, työnantajaa, työyhteisöä tai työtovereita kohtaan sekä epävarmuus työpaikan säilymisestä. Toisaalta, mikäli johtoa kohtaan tunnettiin luottamusta aiempien kokemusten perusteella, myös tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen oli helpompi suhtautua positiivisesti. Osa organisaatiomuutoksista koettiin myös parantaneen organisaation toimintaa. (Lappalainen 2010; Mattila 2006; Suonsivu 2006.)

Mikäli yhdistymisprosessi koettiin tasavertaiseksi, se loi positiivisen yhteyden uuteen organisaatioon sopeutumiselle. Tutkimusten mukaan ruohonjuuritaso kaipasi suurempaa panostusta työn järjestelyihin. (Haapamäki & Lipponen 2009; Mattila 2006.)

6 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymistä Hämeenmaan Sydänpiiriksi tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta: 1) yhteiskunnallisesta näkökulmasta, 2) toimijoiden kokemuksellisesta näkökulmasta ja 3) lainsäädännön, hallintomenettelyjen sekä käytännön yhdistymisprosessin kuvaamisen kautta.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska sen tavoitteena oli ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Kvalitatiivisella menetelmällä saatiin parhaiten vastattua tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli myös tuottaa tietoa siitä, mitkä asiat olivat vaikuttamassa yhdistymisprosessissa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista olla teoriapitoista, jolla tarkoitetaan sitä, että havainnoista syntyviin tuloksiin vaikuttavat yksilön oma käsitys ilmiöstä tai millaisia merkityksiä sille annetaan ja millaisia välineitä käytetään tutkimuksessa. Näin ollen tutkimusasetelman määrittely tapahtuu tutkijan oman näkemyksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 19–20, 68–69.) Aiheesta on niukasti olemassa aikaisempaa tutkimustietoa.

6.2 Aineistonkeruumenetelmät, aineiston määrä ja haastateltavien valinta

Teemahaastattelua käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kahdessa osiossa, jotka olivat yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumiseen ja toimijoiden kokemukset yhdistymisprosessista. Lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osa-alueella aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua.

6.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelumenetelmäksi valitulla teemahaastattelulla on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Yksityiskohtais-

ten kysymysten sijaan haastattelut etenivät tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa otettiin huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyivät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Organisaation muutoksen taustalla olevia yhteiskunnallisia tekijöitä selvitettiin teemahaastattelemalla neljä henkilöä Sydänliitosta sekä kahden muun yhteiskunnallisen organisaation johtohenkilöä. Haastateltavat ja heidän yhteystietonsa saatiin Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtajan kautta sähköpostitse. Haastateltaviksi valikoitui yhteiskunnallisia vaikuttajia, jotka olivat yhteiskunnallisten muutosten asiantuntijoita.

Toimijoiden kokemuksia piirien yhdistymisestä selvitettiin teemahaastattelemalla seitsemää toimijaa. Haastateltavat toimivat yhdistyksen hallituksen jäseninä sekä entisen Kanta-Hämeen että Pirkanmaan Sydänpiirien alueilla tai Hämeenmaan Sydänpiirin palkattuina työntekijöinä. Haastateltavat toimijat arvottiin Hämeenmaan hallituksen kokouksessa. Tämän jälkeen Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtaja nimesi työntekijät, jotka osallistuivat haastatteluun.

Yhteiskunnallisen ja kokemuksellisen aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluin joulukuun 2013 ja helmikuun 2014 välisenä aikana. Haastateltaviin otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti sähköpostitse ja sovittiin haastatteluajat. Yhteiskunnallisille toimijoille lähetettiin lisäksi saatekirje (liite 4) sähköpostin liitetiedostona. Viisi yhteiskunnallista toimijaa tavattiin henkilökohtaisesti ja yksi henkilö haastateltiin puhelimitse. Haastattelun edetessä tehtiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan.

Yhteiskunnan muutoksia käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen perusteella nousseilla teemoilla (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Haastatteluteemat yhteiskunnan muutoksista

- | | |
|---|--|
| • | Yhteiskunnan ikä- ja väestörakenteen muutokset |
| • | Kysynnän ja markkinoinnin vaikutus |
| • | Työ- ja toimintaympäristön muutokset |
| • | Globalisaatio |
| • | Säästöt ja lama |

Kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvat haastatteluteemat toimijoiden kokemuksista on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Haastatteluteemat toimijoiden kokemuksista

- | | |
|---|--|
| • | Aikaisempien kokemusten ja yhteiskunnallisen tilanteen vaikutus muutosprosessin kokemiseen |
| • | Kokemukset toimintatavoista muutosprosessissa |
| • | Kokemukset muutosprosessin vaikutuksista työhön ja työyhteisöön |
| • | Kokemukset muutosprosessiin asennoitumisesta |
| • | Henkilökohtaiset kokemukset muutosprosessista (tunteet, vaikutusmahdollisuudet) |

6.2.2 Strukturoitu haastattelu

Strukturoidussa haastattelussa haastattelija kysyy haastateltavalta sarjan etukäteen vahvistettuja kysymyksiä. Valmiit kysymykset sallivat vain rajatun määrän kategorioita, joten määrälliset löydökset näkyvät suoraan vastauksista. Strukturoidut haastattelut ovat jäykkiä, koska haastattelija poikkeaa suunnitellusta käsikirjoituksesta mahdollisimman vähän. Kaikilta haastatteliijoilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Haastateltavalta odotetaan lyhyitä tai listan mukaisia vastauksia. (Dumay 2011, 244.)

Strukturoitu haastattelu antaa hyvin vähän tilaa joustavuudelle. Taustaoletuksena on, että kysymykset on varmistettu moitteettomasti ja oikein niin, että ne löytävät kaiken sen tiedon, mikä on tärkeää ja keskeistä aiheen kannalta. Strukturoidussa haastattelussa tutkijat ovat kykenevämpiä käsittelemään suhteellisen isoja näytteitä. Tämä sen vuoksi, että prosessissa voi käyttää samoja kysymyksiä kaikille haastateltaville. Mahdollisuus

analysoida vastauksia vie huomattavasti paljon vähemmän aikaa kuin strukturoimaton haastattelu. (Dumay 2011, 244.)

Opinnäytetyöhön haastateltiin kahta yhdistysoikeuden asiantuntijaa helmikuussa 2014. Opinnäytetyöntekijöiden toiveesta haastateltavien nimet on poikkeuksellisesti julkaistu. Nimien julkaisemiseen saatiin lupa molemmilta haastateltavilta. Haastateltavat valitsi opinnäytetyön toimeksiantaja, joka ehdotti haastateltaviksi ministeri, OTL (oikeustieteen lisensiaatti) Lauri Tarastia ja Patentti- ja rekisterihallituksen säätiö- ja yhdistyspäälikkö, OTL Juha Viertolaa. Molemmat hyväksyivät haastattelupyynnön. Haastattelut tehtiin helmikuussa 2014. Haastattelukysymykset pohjautuivat yhdistymisprosessiin ja siitä tehtyyn kuvaukseen. Yhdistymisprosessin kuvaus tehtiin yhdistymisen eri vaiheissa tehtyjen raporttien, muistioiden, kokousten esityslistojen ja pöytäkirjojen pohjalta.

Haastattelukysymykset laadittiin valmiiksi vaativan aiheen vuoksi, yhteistyössä selvitysmiehen ja sydänpiirin toiminnanjohtajan kanssa. Kysymykset muodostuivat Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan yhdistymisprosessista tehdyn kuvauksen pohjalta nousseisiin yhdistyslain tulkintaan liittyviin asioihin tai niihin asioihin, joihin yhdistyslaissa ei oteta selkeästi kantaa. Lisäksi kysymyksillä oli tarkoitus saada asiantuntijoilta kommentteja yhdistymisprosessin onnistumisesta yleisesti sekä saada selvennystä prosessin niihin kohtiin, joihin oli tarvetta saada selvennystä ja lisätietoa seuraavia yhdistymisiä ajatellen.

Haastattelukysymykset esitettiin molemmille asiantuntijoille samassa järjestyksessä. Haastattelun aikana haastattelijä ei kommentoinut haastateltavan vastauksia. Täsmentäviä tai tarkentavia kysymyksiä esitettiin vain muutama, liittyen asioiden paikansa pitävyden varmistamiseen.

6.3 Aineiston analyysi

Induktiivista sisällönanalyysia käytettiin kahdessa osiossa, jotka olivat yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumiseen ja toimijoiden kokemuksista yhdistymisprosessissa. Lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osiossa käytettiin deduktiivista sisällönanalyysia, liittyen yhdistymisprosessin etenemiseen ja lainsäädännöllisiin kysymyksiin.

Opinnäytetyön laadulliseksi metodiksi valittiin sisällönanalyysi, koska sillä voitiin analysoida tosiasioita ja tulkita niiden tarkoitusta. Tutkimusmenetelmänä se esitteli systemaattisen ja objektiivisen tavan kuvailla ja analysoida ilmentymää tai tapahtunutta. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 1.)

Tuomi ja Sarajärvi (2011, 91) toteavat sisällönanalyysillä tarkoitettavan ”kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä.” Kyngäs ja Vanhanen (1999, 4) kuvaavat sisällönanalyysin olevan systemaattista ja objektiivista dokumenttien analysointia, joka sopii strukturoimattoman aineiston analysointiin erinomaisesti. Analyysin tarkoituksena oli tuottaa tiivistetty ja yleinen muoto tutkittavista ilmiöistä niitä kuvailevin kategorioin.

Sisällönanalyysissä voidaan edetä joko aineistolähtöisesti induktiivisesti tai teorialähtöisesti deduktiivisesti. Induktiivisessa analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja deduktiivinen analyysimalli pohjautuu jonkin teorian, mallin tai auktoriteetin esittämään ajattelumalliin. Kummassakin tavassa määritellään ensiksi analyysiyksikkö, jota ohjaa tutkimuskysymykset ja aineiston laatu. Tämän jälkeen aineisto luetaan läpi useita kertoja. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Tuomi & Sarajärvi 2011, 95, 97.) Luotettavuusnäkökulmasta katsottuna, on tärkeää kertoa, miten tulokset on saatu luotua. Lukijoiden tulisi pystyä seuraamaan analysointia tarkasti ja selvästi ja heidän tulisi ymmärtää, miten tuloksiin päädyttiin. (Elo ym. 2014, 1.)

Induktiivisessa sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään etsimällä siitä tutkimuskysymyksiä vastaavat ilmaisut. Deduktiivista sisällönanalyysiä voi ohjata esimerkiksi aikaisempaan tietoon perustuva teema, käsittekartta tai malli, jonka varassa analyysirunko tehdään. Aineistosta etsitään analyysirunkoon sopivia asioita. Tämän jälkeen ilmaisut tai asiat ryhmitellään yhtäläisyyksien mukaan ryhmiksi, kategorioiksi ja kategorioille annetaan nimi niiden sisältöä kuvaten. Ryhmittelyssä edetään niin pitkälle kuin yhdistäviä tekijöitä löytyy ja se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7.)

6.3.1 Induktiivisen sisällönanalyysin toteutus

Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus ja toimijoiden kokemuksen näkökulmissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia, koska tutkimusaineistosta pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen ne luettiin useaan kertaan läpi. Aineiston analyysi tehtiin kevään aikana 2014. Aineiston pelkistäminen aloitettiin etsimällä tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmaisuja eli vastaavia lauseita tai lauseen osia. Tämän jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin yhtäläisyyksien mukaan alakategorioihin, josta edelleen saman aihe-alueen asioita yhdistelemällä saatiin yläkategoriat. Ryhmittelyssä (taulukko 6 ja 7) edettiin niin pitkälle kuin sisällön puolesta oli mahdollista. Ryhmittelyt etenivät alakategorioista yläkategorioihin ja siitä edelleen pääkategorioihin. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7; Tuomi & Sarajärvi 2011, 95, 97.)

6.3.2 Deduktiivisen sisällönanalyysin toteutus

Deduktiivinen sisällönanalyysi etenee teorialähtöisesti. Sisällönanalyysin teemana ja mallina olivat yhdistymisprosessin vaiheisiin liittyvä lainsäädäntö ja hallintomenettelyt sekä niiden käytännön toteutuminen eli yhdistymisprosessin kuvaus. Edellisten perusteella tehtiin analyysirunko eli haastattelukysymykset. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin sanasta sanaan. Analyysin ensimmäinen vaihe oli tutkimuskysymyksiin ja aineiston laatuun perustuvan analyysiyksikön määrittäminen. Analyysiyksiköksi valittiin haastattelukysymykset. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja siitä etsittiin analyysirunkoon eli haastattelukysymyksiin sopivat asiat. Tämän jälkeen ilmaisut ja asiat ryhmiteltiin yhtäläisyyksien eli haastattelukysymysten mukaisiksi ryhmiksi ja ryhmille annettiin vastauksen aiheita kuvaava nimi. Ryhmittelyä jatkettiin siihen asti, kunnes kaikki haastatteluissa kysymyksiin vastanneet asiat saivat omat haastattelurungon mukaiset nimikkeensä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7; Tuomi & Sarajärvi 2011, 95, 97.)

Analyysin luotettavuutta lisättiin lähettämällä haastattelukysymyksiin saadut vastaukset toiselle haastattelijalle arvioitavaksi ja kommentoitavaksi, asiavirheiden välttämiseksi ja oikeiden sanamuotojen käyttämiseksi. Lisäksi yhdistymisprosessin selvitysmies tarkasti saadut vastaukset lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osalta. Vastausten perusteella toiselle haastateltavista lähetettiin sähköpostitse tarkentavia kysymyksiä vastausten

varmistamiseksi kahteen eri kertaan. Saatuja, varmistettuja vastauksia käytettiin opin-
näytetyön kohdassa, jossa kyseistä asiaa käsiteltiin. (Elo ym. 2014,1.)

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

7.1 Yhteiskunnallisten muutosten merkitys yhdistymiseen

Yhteiskunnallisten muutosten sisällönanalyysi tuotti kahdeksan alakategoriaa, jotka edelleen muodostivat kolme yläkategoriaa. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus yhdistymiseen muodostui kolmesta yläkategoriasta, jotka ovat muutokset elinympäristössä, muutokset kulutuksessa ja muutokset palveluympäristössä (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Yhteiskunnallisten muutosten merkitys yhdistymiseen

<i>Alakategoria</i>	<i>Yläkategoria</i>	<i>Yhdistävä kategoria</i>
Ikärakenteen muutos	Muutokset elinympäristössä	Yhteiskunnan muutokset
Järjestötyöhön osallistuminen		
Kilpailu jäsenistä		
Kiristynyt talous	Muutokset kulutuksessa	
Palvelutarpeen kasvu		
Suomen kansainvälistyminen		
Toiminta- ja työympäristön muutos	Muutokset palveluympäristössä	
Fuusiot		

7.1.1 Muutokset elinympäristössä

Ikärakenteen muutos

Haastateltavien mukaan väestö- ja ikärakenteen muutos tulisi nähdä voimavarana, koska nykyään eläkkeelle jäävät ihmiset ovat huomattavasti paremmassa fyysisessä kunnossa kuin aikaisemmin ja näin ollen ovat vielä eläkeiässään valmiita osallistumaan järjestötoimintaan ja vapaaehtoistyöhön.

Väestörakenteen muutos on vaikuttanut siihen ja sit tää niinkun ikärakenteenmuutoshan periaatteessa pitäisi olla järjestölle niin kuin voimavara se että Suomessa eläköityy erittäin paljon erittäin hyvässä kunnossa olevia ihmisiä...

Toisaalta jotkut taas näkivät ongelmana sen, että Suomessa toimi yllättävän pitkään sama luottamusjohto, esimerkiksi järjestön puheenjohtaja ja hallitus. Samat ihmiset voivat olla hallituksessa jopa 15 vuotta.

Puheenjohtaja järjestössä. Joo mut 10 vuotta on varmaan aika normaali ja sit niinkun kun halutaan luopua, joko ikäsyistä tai muista syistä niin aika monet pelkää sitä että sitten ei löydykään tilalle ketään ja se on mun mielestä hieman väärä ajattelutapa...

Luottamuspaikasta luopuminen voidaan kokea vaikeana ja ajatellaan, että tilalle ei löydy uutta tekijää. Lisäksi uuden toimijan ajattelutavan pelätään olevan erilainen ja pitkään järjestötoiminnassa olleen toimijan elämäntyö tavallaan valuu hukkaan. Koetaan, että on korvaamaton. Eräs haastateltava ilmaisi asian näin:

”Ongelma on siinä että ihmiset on ollu 10 vuotta että hallitus on pääosin ollu 10-15 vuotta sama ja sit niinkun siinä tulee sellainen tunne että kukaan ei pysty korvaamaan meitä.”

Yhteiskunnan ikä- ja väestörakenteen muutosten myötä pitäisi pystyä antamaan tilaa myös uusille toimijoille. Se ei välttämättä tarkoita uusia nuoria toimijoita, vaan eriikäisiä toimijoita, jotka ovat valmiita panostamaan järjestötoimintaan ja luomaan uutta. Ihmisten halu osallistua järjestötyöhön ei ole vähentynyt.

Ikä- ja väestörakenteen muutos on merkittävä ja selittävä tekijä yhdistymisissä ja siinä, että yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet piirien yhdistymisiin. Suomi eriytyy ja väestö keskittyy yhä isommille paikkakunnille. Sen lisäksi Suomessa on maanosia, jossa muuttoliike on korkea ja väestörakenne on vanhusvoittoinen, kun taas toisaalta on keskustaupunkeja, joissa palvelutarve on moninaisempi. Tämän myötä syntyy pakostakin tarvetta yhdistymisille.

Yhdyskuntarakenteen kautta eli tää niinkun tää fyysinen ympäristö muuttuu ja sitä kautta Suomi eriytyy eli väestö keskittyy isoimmille paikkakunnille ja Suomesta tulee tällainen eriytynyt maa, on maanosia jossa on muuttoliike hyvin korkea ja väestörakenne hyvin vanhusvoittoinen.

Alueelliset paineet ovat siis yksi selittävä tekijä. Työvoiman saanti on ongelmallista, väestö vanhenee ja tiettyjen palveluiden tarve kasvaa.

Ikä- ja väestörakenteen muutos on vaikuttanut siihen, että joudutaan miettimään, miten tulevaisuudessa julkiset palvelut järjestetään ja tuotetaan. Palveluja keskitetään ja organisaatioita yhdistellään ja fuusioidaan. Ikä- ja väestörakenteen kehitys on ollut tiedossa jo useita vuosikymmeniä. Seuraaviin ongelmiin olisi pitänyt puuttua jo aikaisemmin, mutta on ajateltu, että talous kestää.

Ikä- ja väestörakenteen muutos on vahvasti antanut suuntaa sille, miksi toimintaa pitäisi muuttaa ja sitä kautta myös työympäristöjä muutetaan. Jos toiminnassa on jääty samalle tasolle kuin se on ollut alusta lähtien, niin toimintaa ja yhdistymisiä täytyy jossain vaiheessa miettiä uudelleen. Yhdistymisen puolella on, että suurten ikäluokkien Suomen tulee löytää lisää resursseja ja saada ammattitaitoisia työntekijöitä. Yhdistymisen myötä löydetään resurssit ja ammattitaito toimimiseen.

Hyvin dramaattinen seuraavan 10 vuoden aikana tai 20 vuoden aikana niin se sitten tulee myös toista kautta vastaan sitten työvoiman saanti on ongelma eli sitten on alueellisia paineita vielä siinä että väestö vanhenee.

Ikääntymiseen liittyvä yhteiskunnan ongelma on kuitenkin eläkeiän nostaminen ja työurien pidentäminen. Ihmisillä on halu, kyky, motivaatio ja toimintakyky jatkaa työelämässä ja sekä järjestötoiminnassa. Uusien toimijoiden saaminen järjestötoimintaan ei tulisi tarkoittaa vain nuoria toimijoita vaan nykyään eläkkeelle jäävä väestö on huomattavasti parempikuntoisempaa kuin aikaisemmin. Heidän ammattiosaamistaan ja kokemustaan tulee arvostaa. Järjestötyötä tehdään tunteella, ei niinkään logiikan, järjen ja talouden näkökulmasta. Hämeenmaan fuusioprosessi on looginen sekä järki- että talousperusteinen yhdistyminen. Yhdistymisprosessiin osallistujat ovat luoneet yhteisen mielikuvan asiasta.

Muutoksia ja myöskin ajatella että nämä ovat syntyneet nämä nykyiset rakenteet noin 50 vuotta sitten. Silloin oltiin aivan erilaisessa niin kuin tässä viestintämaailmassa myöskin aivan erilaisessa liikkumis- ja matkustamismaailmassa.

Järjestötyöhön osallistuminen

Perinteisesti on ollut niin, että ihmiset ovat olleet pitkään järjestön toiminnassa mukana. He ovat kehittäneet toimintaa ja luoneet omanlaisiaan toimintamalleja sekä luoneet suhteita järjestön hyväksi. Pienempien yksiköiden yhdistyminen yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi herättää pelkoa siitä, että luotu elämäntyö valuu hukkaan, että ollaan korvaamattomia ja on pakko jatkaa.

Et ei Pirkanmaalla olis ollu mitään tarvetta vahvasti niinkun lähteä neuvottelemaan, mut ne näki siinä et hei, jos me kasvatetaan tätä määrää täs-

sä ja voidaan jakaa tätä omaa osaamistamme ja kehittyä yhteiskunnan muuttuessa myös toiminnan tulee muuttua, jotta toiminnan kannatus pysyy samanlaisena tai kasvaa.

Kilpailu jäsenistä

Kilpailu jäsenistä on johtanut siihen, että yhdistykset haluavat markkinoida toimintaansa mukavana ajanvietteenä. Sydäntyön toivotaan saavuttavan yhä suuremman joukon ihmisiä, joka kiinnostuisi toiminnasta.

Ihmisillä olis niinku kivaa järjestöissä ja tää niinku vaikuttaa myös siihen että se on sellaine näkymätön asia että sitä ei niinku voi markkinoida.

”Kiva” on näkymätön asia, jota on vaikea markkinoida. Mukavasta yhdessäolosta sana kulkeutuu ihmiseltä toiselle. Ihmiset hakeutuvat toimintaan, jossa on kivaa ja aikaansaavaa tekemistä.

Ja sit se vaan totes jossain vaiheessa että hulluhan hän on jos hän on vapaa-aikansa käyttää riitelemiseen.

Markkinointi on keino saada uusia jäseniä ja tuotetaan esimerkiksi lehtimainoskampanja. Muuttuneessa yhteiskunnassa lehtimainoskampanjat saavuttavat ihmisiä, jotka eivät vielä tiedä yhdistyksen toiminnasta. Tätä kautta he saavat tietoa ja heidän mielenkiintonsa herää mukaan lähtemisestä. Kuitenkaan sellaista ihmistä ei saada kiinnostumaan markkinoinnilla, jos hän ei ole alun perinkään ollut asiasta kiinnostunut. Markkinoinnin merkitys korostu puhuttaessa ihmisistä, jotka ovat aiheesta ja toiminnasta kiinnostuneita, mutta eivät tiedä miten tulla mukaan.

Mutta ei sillä markkinoinnilla saada niinkun sitä ihmistä jota se ei oo alunperinkään kiinnostanut niin kiinnostumaan asiasta. Tai sillä ei, niin markkinoinnin kautta ei oikein pysty muuttamaan kiinnostusta.

Pelkällä markkinoinnilla ei pystytä kasvattamaan järjestöjen jäsenmäärää. Hyvä maine on äärimmäisen tärkeä, koska se on näkymätön ja ihmisten mielissä oleva asia. Hyvä maine tekee järjestöstä houkuttelevan ja sitä kautta kerää lisää jäseniä. Kun kilpaillaan jäsenistä muuttuvassa yhteiskunnassa, niin yhdistysten toiminnan korostaminen on parasta markkinointia. Yhdistysten roolina on myös olla vahva paikallinen ja seudullinen ihmisten yhdessäolon turvaverkko. Tällöin koko kansanterveys ja piirien rooli on merkittävä. Yhdistysten osaaminen toiminnan profiloinnissa tulisi siirtää sydäntyön osaamiseksi. Uusien jäsenten ja jo yhdistyksissä toimivien jäsenten toiminta tulisi tehdä sillä tavoin innostavaksi siten, että se ei olisi liian raskasta.

Yhteiskunnallisten vaikutusten aineistosta nousi esille, että yhdistymisiin vahvasti vaikuttaneen asennemaailman ohella ihmiset haluavat nykyään tehdä konkreettisia asioita. Uusien toimijoiden rekrytoinnissa ei pitäisi välttämättä panostaa niin voimakkaasti nuoriin vaan myös iäkkäämpiin ihmisiin, sillä jokainen uusi toimija on tärkeä, koska myös eläkkeelle jääneet ihmiset voivat yhtä hyvin uudistaa järjestötoimintaa.

Sellanen niinku ajatteluvirhe että puhutaan että halutaan mukaan uusia toimijoita niin järjestöt yleensä tarkoittaa että ne on nuoria toimijoita kun pitäis myös olla mukaan että jokainen uusi toimija on uusi toimija.

Ikääntyvien eläkeläisten kysyntään siitä, minne he suuntaisivat vapaa-ajalla voimavarojensa, ei ole välttämättä pystytty vastaamaan Sydänpiireissä. Nykyisten toimijoiden pitäisi rohkeammin uskaltaa antaa tilaa uusille toimijoille, eikä pelätä että nykyisten toimijoiden saavutukset ja työ häviävät, jos tilalle tulee uusia ihmisiä. Uudet toimijat voivat parhaassa tapauksessa jalostaa nykyistä toimintaa. Joidenkin yhteiskunnan vaikuttajien mukaan ikärakenteen muutos voisi olla mahdollisuus järjestöille, kun taas jotkut järjestöt näkevät ikääntymisen kuluina ja järjestöjen toimimattomuutena.

7.1.2 Muutokset kulutuksessa

Kiristynyt talous

Kiristyneen talouden takia Suomi on nyt lamassa. Talous romahti nopeasti, ja siksi julkisen talouden muutokset tulisi tehdä nopeasti. Hyvinvointiyhteiskunta rakentui 80-luvulla ja silloin elettiin nousuvoittoista aikaa. Kunnille säädettiin paljon tehtäviä hyvinvointiyhteiskunnan tavoitteen kannalta

Sitten 90-luvulla tuli kyllä taantuma ja lama, mutta sitten Nokia vetoinen yhteiskunta aika nopeasti sitten muutamassa vuodessa korjasi sen ja päästiin niin kuin nousukauteen.”

Pitkällä aikavälillä talouden tila oli kohtuuhyvä ja se antoi resursseja ylläpitää laajaa hyvinvointia, vaikka samanaikaisesti rahoitusjärjestelmät muuttuivatkin. Korvamerkityt valtionosuudet muuttuivat yleisiksi valtionosuuksiksi, joten kunnat saivat päättää itse, miten rahoituksen käyttää. Samaan aikaan alettiin lainsäädännöllä antaa kunnille lisää tehtäviä. 80-luvulla oli tiedossa, että väestön ikärakenne muuttuu. Vaikka tilastot syntyvyydestä oli tiedossa, niin ajateltiin talouden kestävän ja Suomen tulopohjan riittävän ylläpitämään nykyistä rakennetta.

Fuusiot ovat nykypäivää ja viisaat reagoivat ajoissa muuttuneessa yhteiskunnassa. Valtakunnalliset muutokset ovat jo tiedossa ja yhdistymisessä Hämeenmaan Sydänpiiri on ollut hyvänä esimerkkinä ja tienraivaajana. Yhdistymisen tavoitteena ei ole ollut taloudellinen menestys vaan toiminnan säilyminen toiminnan pienemmän piirin alueella. Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumisen päätökset on tehty piirissä. Rakenne on sellainen, että yhdistykset päättävät piirien kohtalosta, koska yhdistykset ovat piirien jäseniä. Valtakunnallisesti ottaen piirit ovat liiton jäseniä ja itsenäisiä juridisia toimijoita. Liitto ei voi pakottaa piirejä fuusioitumaan. Liitto voi ainoastaan antaa signaaleja yhdistymisten suuntaan, mutta päätökset tehdään piiritasolla ja päätöksentekijöinä ovat myös yhdistykset.

Palvelutarpeen kasvu

Nykyisen yhteiskunnan kiristynyt talous on vaikuttanut, että myös sydäntyön on pohdittava mahdollisuuksiaan rahoittaa toimintaansa eri tavalla. Vaikka sydäntyö on rahoittanut toimintaansa keräysten, hankkeiden ja kampanjoiden avulla, on sen tulona ollut myös julkinen raha eli Raha-automaattiyhdistyksen myöntämät avustukset. Nyt myös näissä avustuksissa näkyvät yhteiskunnan taloudelliset ongelmat.

On niinku näkyny järjestöissä siinä et ku järjestötyöhän suurin osa on täysin riippuvaista Raha-automaattiyhdistyksen avustuksista eli tavallaan niinku ne elää ja kuolee sen avustuksen määrän mukaan.

Tämä on yksi syy, jolloin joudutaan pohtimaan fuusioita osittain laman motivoimana ja miettimään uudelleen tehokkuutta ja rakenteiden uudistamisen tarpeellisuutta. Yhdistymisen myötä on myös pystytty karsimaan tuplarahoituksia, jotka eivät ole enää olleet järkeviä. Uusilla rakenteilla on myös pystytty vapauttamaan tarpeettomat hallintakulut ja moninkertaiset kirjanpidot. Menestys kuitenkin säilyy ja resursseja vapautuu terveyden edistämiseen, sydänsairaiden kuntoutumiseen, uusien tautikohtauksien ehkäisyyn ja voimiin suunnitella tarjottavaksi myös jotain muuta uutta toimintaa ja palvelua. Yhdistymisellä on siis pystytty karsimaan kuluja ja voidaan toimia keskitetysti yhdessä paikassa. Uudenlaisen toiminnan ja laajempien joukkojen toiminnan avulla voidaan paremmin vakuuttaa uusia rahoittajia ja hakea lisää resursseja toiminnalle. Lama ja säästöt parhaimmillakin keinoilla tarkoittavat toiminnan kuivumista.

Suomen kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen eli globalisaatio näyttäytyy ainakin yritys yhteistyön kautta. Piirien alueella voi olla kansainvälisiä yrityksiä tai toimipiste, jonka kanssa piiri voi tehdä yh-

teistyötä. Kansainvälisyys voi siis tulevaisuudessa olla yhteistoiminnallinen kokonaisuus. Globalisaatio on vaikuttanut myös työ- ja toimintaympäristön muutoksiin. Jotkut haastateltavat kokivat, että kansainvälisyys toisi toimintaan mukaan oman värinsä ja elävöittäisi toimintaa vaikkakin kielikysymys koettiin askarruttavana. Kansainvälisen toiminnan lisäämisen koettiin olevan tulevaisuuden voittaja, koska nykyään on käytössä välineitä, jolla voidaan voittaa kohtaamiseen ja matkaan liittyvät kysymykset.

Jos siihen toimintaan saataisiin myös muita kansalaisuuksia, niin sehän vois elävöittää sitä huomattavasti. Ja saisi niinkun uudenlaisen vauhdin siihen. Voisin kuvitella että siinä on itseasiassa niinku voittaja. Vois olla tulevaisuuden voittaja.

7.1.3 Muutokset palveluympäristössä

Toiminta- ja työympäristön muutos

Kuntien leikkaukset järjestöille myönnettävistä tuista ovat olleet vaikuttamassa toiminta- ja työympäristön muutoksiin. Kunnat ovat leikanneet toiminta-avustuksia, jotka on tarkoitettu paikallistason toimintaan. Tämä on johtanut siihen, että järjestöt joutuvat miettimään varainhankintaa tarkemmin kuin aikaisemmin. Toimitilat on muutettu maksullisiksi, ja käytännön toiminta vaikeutuu. Kuntien avustusleikkaukset ovat vaikuttaneet järjestöjen toimintaan ympäri Suomen. Paikallisjärjestöillä on paljon suurempi merkitys kuin mitä se näyttäytyy kuntien kustannuksissa.

Työympäristön muutokseen on ollut vaikuttamassa, että tehtävät ja työnkuvat ovat monipuolistuneet. Vaaditaan enemmän tietoa ja on osattava laajemmin asioita. Nykyaika suosii moniosaajia. Työympäristön muutos on ajanut siihen, että työtä on helpompi tehdä isommalla kokoonpanolla ja tällöin myös ammattitaitoa löytyy laajemmin. Toimintaympäristön muutokseen on ajaututtu myös sirpaloituneen maailman myötä ja jatkuvan muutoksen myötä.

Varmaan se toimintaympäristön muutos, mikä tos nyt tulikin, on että ku se on tää niin, toisaalta sirpaloitunut tää maailma ja sitten toisaalta niinkun, se on niin ja myös tietysti tolla niinkun terveyden tai sairaan, kuinka nyt haluaakin sanoa, sairaanhoidon puolella myös niinku maailma muuttuu koko ajan ja tota niinkun.

Haastattelujen perusteella toimintaympäristön muutokset ovat vahvasti olleet vaikuttamassa piirien yhdistymisiin. Yhdistymisillä ja isoilla kokoonpanoilla ammattitaitoa löytyy enemmän ja saadaan enemmän aikaiseksi ja toimivuuden kannalta helpommaksi.

Suuremmat yksiköt kehittyvät helpommin kuin pienet ja haavoittuvat yksiköt. Hyvät menetelmät saadaan kaikkien käyttöön. Koko toimintaympäristö on muuttunut yhteiskunnan kehittymisen myötä. Työpaikkoja muutetaan, tehtäviä häviää ja toisia tulee tilalle. Ihmiset toimivat eri vuorokauden aikoihin ja digitalisoituneen sähköisten palvelujen myötä myös toiminta on muuttunut. Ihmiset eivät välttämättä ole enää niin yhteisöllisiä kuin aikaisemmin.

Työ- ja toimintaympäristön muutos on ollut yksi yhdistymisten vahva tekijä. Koska kaikkea supistetaan ja haetaan uusia suurempia yksiköitä, jotka toimisivat paremmin. Yhdistymisen myötä löydetään resurssit ja ammattitaito toimimiseen. Kun muutosta ja yhdistymistä tarkastellaan, on nostettu esille kysymys, onko Sydänyhteisössä tarvetta muodostaa uudenlaisia järjestöllisiä kokonaisuuksia ja tarvitsevatko yhdistykset jatkossa piiriä ollenkaan. Yhdistyksiensä kanssa elävä piiri on kuitenkin hyvin vahva voima terveyden- ja kolmannen sektorin vaikuttaja.

Toimintaympäristön muutosnäkökulmana on, että jo työelämästä poisjääneet ihmiset koordinoivat, tukevat ja luovat ihmisten arkea tukevia toimintoja kentällä. Toiminta viedään lähelle ihmistä eli jalkaudutaan. Lisäarvo on päätoimisella piiriorganisaatiolla ja hyvällä luottamusjohdolla, jossa jäsenet toimivat edunvalvojina, toiminnankehittäjinä ja tukena.

Yhteiskunta ja ympäristö eivät ole koskaan muuttumattomassa tilassa vaan muutos on jatkuvaa. Jokainen sukupolvi kokee muutokset omalla tavallaan vaikka ongelmat ovatkin samantyyppisiä.

Fuusiot

Hallituksen rakennepoliittiset ongelmat ja kuntien tehtävien ja menojen leikkaamiset ovat johtaneet siihen, että hyvinvointipalveluja puretaan ja etsitään vaihtoehtoja ja vastuita palvelujen tuottamiselle.

Sydänpiirin kaltaiset organisaatioiden yhdistymiset ovat tulevaisuutta. Kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen ja väestön vanheneminen ennakoivat pitkällä aikavälillä muutosta ja lisää yhdistymisiä. Hyvinvointipalvelujen purkaminen ja vaihtoehdot palvelujen tuottamiselle sekä järjestämisvastuu mietittyvät. Monien palvelujen tuottajana voi tulevaisuudessa olla kunta, toimikunta, yksityinen palveluntuottaja, järjestö tai vapaaeh-

toisryhmä. Palveluntuottajana Sydänpiirin tulevaisuudenrooli voi siis olla erilainen, jos tulevaisuuden palveluntuottajina ovat monet organisaatiot. Tällöin isossa organisaatiossa tarvitaan ammattitaitoisempaa henkilökuntaa ja Sydänpiirin toimintatapa vaatii muutosta.

Organisaatiouudistuksia on pakko tehdä, koska lainsäädäntö antaa kunnille lisää tehtäviä ja järjestämismääräykset tuottaa palveluja voivat olla eri toimielimillä kuin ennen. Tällaisia toimielimiä voivat olla yhdistyksen ja yksityiset yritykset.

Kuntarakennemuutos eli miten uusia isompia kuntia saadaan aikaan eli organisaationmuutos, miten sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut järjestetään kunnissa.

Julkisen talouden vaikea tilanne ja vaikeus saada ammattitaitoista henkilökuntaa, on johtanut siihen, että on mietittävä miten julkiset palvelut järjestetään ja tuotetaan tulevaisuudessa. Tästä seuraa, että palveluja keskitetään ja organisaatioita yhdistellään ja fuusioidaan. Uudistus olisi pitänyt tehdä jo 20 vuotta sitten, niin se olisi nyt käytössä.

Vaikka kuinka tuntuu että tällainen organisaatiouudistus on useimmiten pelottava jopa vastenmielinen, ennakoimatonkin ja mitä siitä seuraa niin se on vaan vääjäämättä tosiasia että me emme selviä tästä tilanteesta jos emme ryhdy tavallaan jo nyt myöhässä eli tämä olisi pitänyt tehdä jotta me oltais nyt vastaamassa niihin paineisiin mitkä meillä nyt on eli tää uudistus olisi pitänyt tehdä 20 vuotta sitten.

Nyt esimerkiksi kuntarakennetta yritetään uudistaa selvityselvöllisyydellä ja pakkoliitoksilla ja siten aikaansaada tehokkuus- ja tuottavuushyödyt. Organisaatiouudistus on kuitenkin aina työläs ja vaikea ja muutospaineet näkyvät vasta 5 – 10 vuoden kuluttua. Yhdistysten haluttomuus nopeisiin suuriin muutoksiin johtaa siihen, että muutostilassa ollaan koko ajan, kun muutoksia tehdään vähitellen.

Ja kun saa olla hetken rauhassa niin tulee uusi paine muuttaa, joka tarkoittaa sitä että muutos on äärimmäisen työläs ja vaativa ja vaikuttaa koko ajan.

7.2 Toimijoiden kokemukset yhdistymisestä

Toimijoiden kokemukset yhdistymisestä kuvasivat seuraavat yläkategoriat: aikaisemmat kokemukset ja yhdistymisprosessiin asennoituminen, prosessin sujuvuus ja hoitaminen, yhdistymisen edut ja haitat sekä työyhteisöön liittyvät kokemukset (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Toimijoiden kokemukset yhdistymisestä

<i>Alakategoria</i>	<i>Yläkategoria</i>	<i>Pääkategoria</i>
Vertailu aikaisempiin kokemuksiin	Aikaisemmat kokemukset ja prosessiin asennoituminen	Toimijoiden kokemukset yhdistymisestä
Myönteinen asenne ja asennoituminen yhdistymiseen		
Positiiviset kokemukset neuvotteluista	Prosessin sujuvuus ja sen hoitaminen	
Sujuvahko tiedonkulku		
Sujuva yhteistyö		
Jouheahko prosessi		
Melko riittävät vaikutusmahdollisuudet		
Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus		
Loukkaamisen tunteet		
Yhdistymisen syiden ja hyötyjen puntarointi	Yhdistymisen edut ja haitat	
Selkeähköt roolit ja työnkuvat työyhteisössä	Työyhteisöön liittyvät kokemukset	
Kulttuurierot työyhteisössä		

7.2.1 Aikaisemmat kokemukset ja prosessiin asennoituminen

Prosessiin asennoitumista ja aikaisempia kokemuksia kuvattiin seuraavien alakategorioiden mukaisesti, jotka olivat vertailu aikaisempiin kokemuksiin ja myönteinen asenne ja asennoituminen yhdistymiseen.

Vertailu aikaisempiin kokemuksiin

Aikaisemmat kokemukset vaikuttivat suhtautumiseen piirien yhdistymiseen. Kokemukset saattoivat liittyä aikaisempiin fuusioihin työelämässä. Mikäli fuusiot olivat positiivisia kokemuksia, ne toivat luottamusta Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpöirien yh-

distymistä kohtaan. Tapahtunutta yhdistymistä ei myöskään koettu samanlaisena kuin esimerkiksi yritysfuusioita, jotka kohdistuvat enemmän yksilöihin.

Mä en kokenu, että tää ois samantyyppinen kun jossain sitten on näitä isoja fuusioita, missä sitten menee työpaikkoja ehkä ja kaikkee muuta.

Aiemmat fuusiot auttoivat ymmärtämään muutosta ja tiedostamaan, että muutosprosessi vie aikaa ja on vielä kesken. Yhteiskunnan nopean muuttumisen ei koettu vaikuttavan omaan yhdistystoimintaan. Muutosta ylipäättään ei koettu kovin vieraana tai uutena asiana, sillä muutoksiin oli myös totuttu. Aikaisemmat kokemukset vaikuttivat myös siihen, minkä piirin suuntaan yhdistymisneuvotteluita haluttiin suunnitella. Joillakin toimijoilla oli huono kokemus parin vuosikymmenen takaa, jolloin mietittiin ensimmäisen kerran piirien yhdistymistä Sydänliiton sisällä. Tuolloin neuvottelukokemus oli huono, eikä neuvotteluissa ollut lainkaan tervetullut olo. Neuvotteluiden ei haluttu suuntautuvan enää saman piirin suuntaan.

Sillon 80-luvulla oli niin jäätävä tunnelma, kun kanta-hämäläiset meni sinne Päijät-Hämeeseen, että se katkes kyllä siihen. Ei ollut ollenkaan tervetullut olo. Kyllä me kahvit saatiin, mutta melkein ovea osoitettiin sen jälkeen.

Tääl on tämmösiä vanhoja asioita, jotka ehkä vaikutti myöskin, että heti todettiin, ettei missään tapauksessa tonne Päijät-Hämeen suuntaan.

Myönteinen asenne ja asennoituminen yhdistymiseen

Asenteet piirien yhdistymiseen olivat pääasiassa positiiviset. Asioita haluttiin katsoa eteenpäin. Kun realiteetit piirin toimintaedellytyksistä olivat selvillä, ajateltiin, että pienen piirin ainoa mahdollisuus on yhdistyä toisen, menestyvän piirin kanssa.

--piirin hallituksessa, niin tavallaan näki sen (pienen) piirin toimintaresurssit. Et siinä oli kyllä ihan hyvä pohja kannattaa tätä yhdistymistä.

Yhdistymisajatusta ei kuitenkaan pienessä piirissä viety välittömästi eteenpäin, kun Sydänliitto ehdotti yhdistymistä ensimmäisen kerran, vaan aluksi asiaa jäätiin harkitsemaan. Kun aika oli kypsä, ajatusta ei enää vastustettu. Ajatus hyvästä ratkaisusta on pikemminkin vain vahvistunut yhdistymisen myötä. Koettiin, että piirien yhdistymisessä oltiin aloitteellisia ja pyrittiin omalta osalta yhdistymisen onnistumiseen. Oma tahto ja positiivinen asenne koettiin tärkeiksi tekijöiksi yhdistymisen onnistumisessa. Ajateltiin, että asioita pystytään sopimaan, mikäli halua ja tahtoa löytyy. Hankalatkin asiat selviävät, kun asennoidutaan niin, että asiat ovat ratkaistavissa. Oma aktiivinen asenne

loi positiivisen kokemuksen yhdistymisestä. Koettiin, että on oltava itse aktiivinen ja kysyttävä, mikäli jokin on epäselvää. Osa haastateltavista koki, ettei piirien rooli yhdistyksille ole niin suuri silloin, kun yhdistys toimii itse aktiivisesti.

Piirien yhdistymisen myötä ajateltiin, että tulevaisuudessa tulee ajankohtaiseksi ja järkeväksi yhdistää myös yhdistyksiä. Yhdistysten yhdistämisen koettiin kuitenkin olevan haastavampaa kuin piirien yhdistämisen. Osa toimijoista koki, että siinä vaiheessa kun yhdistyksiä alettaisiin yhdistää, taloudelliset asiat olisivat yksi haasteellisimmista keskustelun aiheista. Tällöin saatettaisiin istua niin sanotusti rahakirstun päällä tiukemmin.

Toimijoiden kokemuksista tuli esiin myös usko ja luottamus siihen, että yhdistymisestä tulee hyvä ja onnistunut. Onnistumiseen oli helppo luottaa muun muassa siksi, että vastassa oli menestyvä ja taloudellisesti vahva piiri. Yhdistymisen myötä tapahtuneen piirin kasvun ajateltiin tuovan hyötyä näköalojen laajentamiseen. Muutosprosessissa osattiin asennoitua ja varautua siihen, että piirien yhdistyminen tuo paljon muutoksia ja uusiin toimintatapoihin sopeutuminen vie aikaa. Sen osattiin odottaa myös tuovan paljon uusiin ihmisiin tutustumista. Osa koki havainneensa muutosvastarintaa liittyen lähinnä uuden piirin työntekijöihin. Muutosprosessi herätti tunteita lähinnä vain palkattujen työntekijöiden keskuudessa.

7.2.2 Prosessin eteneminen ja hoito

Prosessin sujuvuus ja hoitaminen muodostui alakategorioista positiiviset kokemukset neuvotteluista, sujuvahko tiedonkulku, sujuva yhteistyö, jouheahko prosessi, melko riittävät vaikutusmahdollisuudet, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ja loukkaamisen tunteet.

Positiiviset kokemukset neuvotteluista

Kokemukset yhdistymisneuvotteluista olivat pääasiassa positiiviset. Toimijat kokivat, että neuvotteluosapuolet osallistuivat avoimesti asioiden käsittelyyn. Neuvotteluiden lähtökohdat koettiin positiivisiksi, koska pienempi piiri teki yhdistymisaloitteen eikä tullut tunnetta yhdistymiseen pakottamisesta.

Pientä epäilystä pienen piirin toimijoissa herätti se, että kelpaako pieni, heikommassa tilanteessa oleva piiri isolle piirille. Ison piirin tiedettiin pärjäävän ilman pientä piiriäkin. Iso, menestyvä piiri tiedosti pienen piirin heikkoudet. Silti iso piiri oli valmis neuvottelemaan avoimesti ja suhtautui tilanteeseen positiivisesti neuvotteluiden ajan. Kokemus oli positiivinen siitäkin huolimatta, että neuvotteluissa tuli hetkellinen katko pienten erimielisyyksien vuoksi. Neuvottelujen katkeamisesta huolimatta neuvotteluyhteyksien koettiin edelleen säilyneen ja neuvotteluita haluttiin jatkaa. Pieni piiri ymmärsi, ettei iso piiri voinut hyväksyä tiettyjä ehtoja.

Sujuvahko tiedonkulku

Yhdistymisprosessin aikana tiedottamiseen ja viestintään oltiin enimmäkseen tyytyväisiä. Toimijat kokivat, että tiedottaminen prosessin aikana oli ollut riittävää ja tiedon saanti tilanteesta ja tarvittavista toimenpiteistä yhdistyksissä oli hyvää.

Pientä kritiikkiä nousi siitä, että yhteystietojen ja kotisivujen päivittämisessä oli parannettavaa, koska ne eivät olleet ajantasaisia. Koettiin, että yhteystiedot vaihtuivat kankeasti ja esimerkiksi tietojen päivittyminen Sydänliittoon oli hankalaa. Osa kaipasi viestintään panostamista liittyen uuden piirin toimintaan.

Sujuva yhteistyö

Yhteistyön koettiin sujuneen hyvin niin neuvotteluiden kuin uuden piirin käynnistyttyä. Pieni piiri koki, että heidät otettiin hyvin vastaan. Kyseiseen isoon piiriin on aina aiemminkin ollut helppo olla yhteydessä ja sieltä on vastattu kysymyksiin ystävällisesti. Koettiin, että uusien yhdistysten kanssa on tullut hyvin tutuksi ja uusiin ihmisiin on ollut helppo tutustua. Tyytyväisiä oltiin myös siihen, ettei yhteistyö kärsinyt neuvottelujen katkeamisen vuoksi. Ilmapiiri koettiin avoimeksi ja näkemyseroja saatiin soviteltua ja niistä päästiin yli. Iso piiri koki, että pieni piiri oli turvallista ottaa mukaan. Se ei ollut velkainen ja lähti innolla mukaan ja aktiivisesti kehittämään toimintaa.

Toisaalta eihän sillä Kanta-Hämeen piirilläkään nyt ihan velkaa ollut tullessaan, jos ei nyt ihan hirveen isot varatkaan ollut meidän isomman piirin varoihin nähden, mutta kuitenkin oli sillain turvallista ottaa kyytiin.

Uuden piirin hallituksen jäsenet pyrkivät tutustumaan toisiinsa. Hallitusyhteistyön koettiin toimivan hyvin ja myös tunnelma on ollut hyvä. Yhdistystoimijat olivat tyytyväisiä siihen, että toiminnanjohtaja vierailee yhdistysten luona, jolloin häneltä voi kysyä miel-

tä askarruttavista asioista. Yhdistyksille kaivattiin yhteistä tapahtumaa, jossa voisi tutustua toisiin yhdistyksiin. Työntekijätasolla osa kaipasi enemmän yhdessä tekemistä.

Et siin on tämmöstä yhdessä tekemistä, ettei niin kun nyt meillä, et me mennään tukka putkella, eikä niin kun tavatakaan toisiamme.

Jouheahko prosessi

Yhdistymisprosessin etenemiseen ja sujuvuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä. Itse prosessi sujui asiallisesti ja jouheasti, mutta kiireen tuntu oli kuitenkin seikka, mikä varjosti kokemusta prosessin sujuvuudesta. Kiire näkyi enemmän työntekijöiden keskuudessa. Sen lisäksi vähäisten tapaamisten koettiin edesauttavan konflikteja. Koettiin, että kiire johtui siitä, että lyhyessä ajassa oli paljon hoidettavia ja selvitettäviä käytännön asioita. Yhdistymisprosessin hoitamisessa oltiin erittäin tyytyväisiä työryhmän ja selvitysmiehen perusteelliseen toimintaan. Asiat hoidettiin huolella, jolloin yhdistyminen sujui tyylikkäästi. Työryhmät koettiin hyväksi toimintamuodoksi ja selvitysmies oli turvalliseksi ja luotettavaksi henkilöksi.

Tuo meni minusta todella hyvin tuo koko prosessi -- Mutta se oli niin ku niin perusteellista se selvitystyö, että siitä varmaan saa ihan oikeesti sitä mallia ottaa.

Isoa piiriä kohtaan osoitettiin kiitollisuutta osaavasta prosessin hoitamisesta ja hyvästä ohjauksesta. Kiitollisuutta osoitettiin myös Sydänliittoa kohtaan. Koettiin, ettei yhdistyminen olisi onnistunut ilman liiton taustatukea ja taloudellista tukea. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että yhdistyminen oli luultua isompi prosessi. Ulospäin asioiden hoito näytti hyvältä, mutta työntekijöiden arkea olisi helpottanut, jos käytännön asioiden hoitoon olisi ollut enemmän aikaa ja panostusta. Pientenkin selvitettävien asioiden hoidon koettiin menneen turhan pitkälle, minkä oletettiin näkyvän ulospäin. Yllätyttiin myös siitä, että asioita jätettiin viime tippaan tai sovittuja asioita ei hoidettu. Haastateltavien mukaan käytännön asioiden suunnittelu ja toteuttaminen olisi täytynyt aloittaa aiemmin. Työntekijätasolla kaivattiin tarkempaa perehdytystä, jotta uusiin toimintatapoihin sopeutuminen olisi ollut helpompaa ja nopeampaa.

Melko riittävät vaikutusmahdollisuudet

Yhdistystasolla omat vaikuttamismahdollisuudet prosessissa koettiin riittäviksi. Ylipääntään haastateltavat kokivat, että he eivät halunneet, eikä toisaalta ollut tarvetta vaikuttaa päätöstason asioihin ja heidän toiveitaan kuunneltiin riittävästi. Työntekijätasolla ajateltiin jälkeenpäin, että käytännön asioiden suunnittelussa olisi ollut hyvä olla mukana useampi ihminen jolloin asiat olisi ehkä huomattu laajemmin. Koettiin, että yhdistymi-

sen suunnitteluvaihe oli hektinen, ja siihen ei haluttu puuttua. Jälkeenpäin ajateltiin, että toimijoiden olisi täytynyt olla rohkeampia ja tarjota apuaan.

Ehkä tätä käytännön juttua olis isompikin porukka voinu miettiä, ettei kaikki kaadu vaan toiminnanjohtajan niskaan. Kyllä se on vähän liikaa vaadittukin. Olis pitänyt olla itekin sisukkaampi ja sanoa: autetaan, mietitään yhdessä.

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus

Yhdistymisprosessin koettiin olleen pääosin tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Ainoastaan työnjaoissa koettiin olleen epätasaisuutta työntekijöiden kesken ja osa koki sen olevan työnjohdollinen asia. Kukaan haastateltava ei kuitenkaan maininnut, että omasta asemasta tai paikasta olisi tarvinnut olla huolissaan.

Loukkaamisen tunteet

Osa haastateltavista koki joutuneensa miettimään useaan kertaan prosessin aikana, kuinka välttää loukkaamista ketään. Tunne ilmeni yhdistymisehdotusta suunniteltaessa, kuinka esittää asia niin, ettei sillä loukkaa ketään. Pelättiin myös antamasta vaikutelmaa tyytymättömyydestä toisen henkilön toimintaan. Ilmeni pelon tunnetta siitä, että yhdistyminen otetaan henkilökohtaisesti, vaikka tarkoitus oli kohdistaa se syihin ja asioihin.

Jossakin vaiheessa mullakin tuli semmonen, -- pieni pelko, ajatus, et toivottavasti -- ei koe sitä, et hän ois jotenkin huonosti hoitanu. Eli nää tämmöset, niin kun fikset ja asialliset syyt, minkä takia.

Lisäksi samaa loukkaamisen pelkoa tuli tilanteessa, jolloin yhdistymisneuvottelut olivat vaarassa katketa. Asioiden koettiin kuitenkin olevan painavia ja prosessin haluttiin etenevän, joten oli mietittävä, kuinka välttää henkilökohtaisuus ja tiukat asemat ja päästä niistä yli. Tällaiset loukkaamisen tunteet koettiin raskaiksi.

Ei se ihan helppo tilanne ollu, koska ei halunnu kenenkään mieltä pahottaa ja kuitenkin asiat oli aika painavia, minkä takia haluttiin, että asia etenee.

7.2.3 Yhdistymisen vaikuttavuus

Yhdistymisen edut ja haitat muodostui yhdestä alakategoriasta yhdistymisen syiden ja hyötyjen puntarointi.

Yhdistymisen syiden ja hyötyjen puntarointi

Piirien yhdistymisen syistä oltiin melko lailla yksimielisiä. Tärkeintä oli, että toimijat ymmärsivät pienen piirin heikot toimintaedellytykset, vaikka velkaa ei ollut. Koettiin, että isommalla piirillä saadaan toimintaa monipuolistettua, kun toiminta jaetaan isommille harteille. Pienempi piiri halusi päästä osaksi isoa piiriä ja hyötyä sen eduista. Tällaisia etuja olivat esimerkiksi isommat resurssit, koska pienessä piirissä ei voinut tehdä kaikkea sellaista, mitä olisi halunnut. Myös Sydänliiton tuen poisjäämisen uhka koettiin yhdeksi syyksi yhdistymiselle, koska tällöin pieni piiri ei olisi voinut jatkaa toimintaansa.

Et jos ajatellaan, liitonkin tuki olis jäänyt pois, niin toimintaedellytykset oli aika heikot.--Mutta liiton tuki on kyllä olennainen asia, kun se olis lähtenyt pois, niin se oli tietysti iso asia.

Osa haastateltavista ajatteli, että yhdistymisestä saadaan isolle piirille lisää voimaa, mutta näin ei käynytäkään. Osalle yhdistymisen alkuperäinen syy oli jäänyt epäselväksi. Tällöin asioista tehtiin omia johtopäätöksiä, kuten se, että pieneltä piiriltä loppui rahat.

Pieni piiri koki hyötyvänsä piirien yhdistymisestä paljon. Yhdistyminen aktivoi piirin toimintaa ja yhdistykset saivat piiriltä enemmän tukea ja apua kuin aiemmin. Yhdistysten toiminnan koettiin nyt olevan helpompaa, koska uuden piirin ohjeistukset ja vastuujaoit ovat selkeämpiä. Ainoana huonona seikkana pidetään sitä, ettei vanhan piirin yhdistykset ole enää niin tiiviissä yhteistyössä. Sen koettiin olevan yhdistysten omasta aktiivisuudesta kiinni, kuinka pitää yhteyttä toisiin yhdistyksiin ja kuinka aktiivisesti yhdistyksen piirihallituksen edustaja tuo terveisiä hallituksen kokouksista.

Isomman piirin kokemukset yhdistymisen vaikutuksista yhdistystasolla olivat lähinnä neutraalit tai negatiiviset. Siellä koettiin, ettei yhdistyminen ole vaikuttanut yhdistykseen, eikä se ole näkynyt ruohonjuuritasolla kuin nimen muutoksena. Negatiivisena kokemuksena tuotiin esille se, että uuden piirin toiminta koettiin kankeammaksi. Piiriltä ei saa enää tukea samalla lailla kuin aiemmin, koska resursseja on nyt jakamassa isompi joukko. Piiriltä ei saada myöskään vastauksia kysymyksiin samalla tavalla tai ne ovat puutteellisia.

Jos me kysytään sieltä, että mites kun ennen oli niin, tarviiko nykyään vielä, niin siihen vastataan, että itse asiassa he ei tiedä.

Kokemukset uuden piirin toimivuudesta olivat moninaisia. Pienestä piiristä positiivisina kokemuksina tuotiin esille muun muassa jo aiemmin mainittu selkeä vastuun jako piirin ja yhdistysten kesken sekä turvallisuuden tunne selkeistä toimintaohjeista. Toimijat ko-

kivat, että toiminta oli monipuolistunut ja piirin toiminnan kannalta yhdistyminen oli hyvä. Uuden piirin järjestämät tapahtumat koettiin hyväksi ja piirin järjestelyt ovat toimivat. Piirihallituksen toimintatapa koettiin myös hyväksi, koska siellä kuullaan kaikkien yhdistysten kuulumisia.

Isoon piiriin liittymisen myötä osa ajatteli, että pienikin piiri teki resursseihinsa nähden paljon. Osa vanhan ison piirin toimijoista koki, ettei yhdistyminen ole vaikuttanut piirin toimivuuteen. Osa taas oli sitä mieltä, että aikaisemmin piirin toiminta oli selkeämpää ja uuden piirin toiminnan käynnistyminen on vielä kesken. Toiminnan sujuvuus kärsii, kun siihen ei aluksi panostettu tarpeeksi. Toiveita yhdistymisestä olisi ollut enemmän, mutta ne eivät ole vastanneet kaikkien toimijoiden odotuksia. Koettiin, että uuden piirin ensimmäinen toimintavuosi oli haasteellista. Asioita joutui selvittämään aiempaa enemmän. Konkreettisenä esimerkkinä tuotiin esimerkiksi Sydänviikon järjestäminen, joka koettiin aikaisempaa kankeammaksi ja luentopakettien jakaminen järjestettiin epätasa-arvoisesti.

Osa ajatteli, että työntekijätason epäsopu on ollut yksi hidaste toiminnassa. Lisäksi koettiin, että talous painaa tällä hetkellä piirin toiminnassa paljon ja säästöjä mietitään joka paikasta. Säästöjen hakeminen ei aina ole hyväksi.

7.2.4 Työyhteisöön liittyvät kokemukset

Työyhteisöön liittyvät kokemukset muodostivat kaksi alakategoriaa selkeähköt roolit ja työnkuvat työyhteisössä ja kulttuurierot työyhteisössä.

Selkeähköt roolit ja työnkuvat työyhteisössä

Piirin työyhteisöön liittyviä kokemuksia tuotiin esille niin työyhteisön sisältä kuin yhdistystasolta. Yhdistystasolla koettiin, että työntekijöiden roolit ja työnkuvat ovat selkeät. Tosin, osalla yhdistystoimijoista oli käsitys, etteivät roolit ja työnkuvat olleet kuitenkaan selkiytyneet kaikille työntekijöille. Työntekijöiden välillä havaittiin myös ristiriitaja, mikä näyttäytyi epävarmuutena työyhteisössä. Yhdistykset odottivat, että uusi työntekijä olisi tullut käymään yhdistyksen luona, jotta häneen olisi voinut tutustua, mutta nyt hän jäi vieraaksi. Tämän vuoksi osa haastateltavista koki, ettei kaikkiin työntekijöihin ole helppo ottaa yhteyttä.

Työyhteisön sisällä työntekijöiden roolit ja työnkuvat olivat osalle selviä, osalle taas ei. Epäselvyys johtui siitä, ettei kaikki olleet sisäistäneet rooliaan ja työnkuvaansa uudessa organisaatiossa. Osa kuvasi uudessa roolissa toimintansa olevan erityisen rajattu. Tämän koettiin estävän omaa innostusta tehdä asioita.

Ehkä vieläkin tuntuu, että välillä on hakusessa, että mitä saa ikään kuin tehdä. Että sulla on itellä niin kun innostus tehdä, mutta se ei nyt niin kun, et sun täytyy nyt hyvin tarkkaan niin kun sen, et kuka. Se on vähän niin kun vaikee asia.

Uuteen rooliin asennoituminen oli hankalaa, jos työntekijä oli tottunut aiemmin kantamaan selvästi isompaa vastuuta. Osa kertoi puntaroineensa omia alaistaitojaan ja pyrkineensä toteuttamaan niitä mahdollisimman hyvin.

Työntekijät osasivat asennoitua positiivisesti piirien yhdistymisen myötä lisääntyvään työmäärään. Työt on kuitenkin edelleen pystytty hoitamaan työajan puitteissa. Työyhteisössä koettiin töiden kuormituksen epätasaisuutta työntekijöiden kesken. Osa kertoi tuoneensa epäkohdan esille ja pyytäneensä lisää työtä. Mutta epäkohdan esille tuominen ei tuottanut tulosta, jolloin tuli tunne siitä, ettei ole tullut kuulluksi. Tästä pääteltiin helposti, että pelättiin omalle reviirille astumista, koska töitä oli vaikea delegoida. Osa olisi toivonut, että työyhteisössä olisi ollut lämpimämpi vastaanotto, jolloin kaivattiin tunnetta siitä, että on tervetullut uuteen työyhteisöön.

Ei ihan niin kun semmonen fiilis niin kun tullu, että onpa mukava, että tulit.

Osalla oli myös tunne, että toiset vähättelevät omaa innostusta ja kokemusta, eikä omia ajatuksia kuunnella. Ristiriitoja olisi voitu ehkäistä paremmalla perehdytyksellä sekä kehityskeskustelujen avulla. Vaikka työntekoa hidastivat käytännön asioiden epäselvyydet ja keskeneräisyydet, kaikesta on kuitenkin selvitty. Ristiriitatilanteiden eteenpäin viemisessä ja selvittämisessä koettiin epätietoisuutta.

Kulttuurierot työyhteisössä

Pienessä työyhteisössä erilaiset toimintakulttuurierot nousivat selvästi esille. Pienessä piirissä työskentelykulttuuri ja työskentelytapa olivat erilaisia verrattuna isoon piiriin, jossa työnjaotkin olivat selkeämmät ja tarkemmat. Pienessä piirissä oli esimerkiksi totuttu laajempiin työnkuviin. Yhdistymisen käynnistyttyä nämä seikat nousivat esille ja toivat haastetta työyhteisön toimintaan ja henkilösuhteisiin. Koettiin, että tällaiset konfliktit olisi vältetty tarkemmalla perehdytyksellä.

Totta kai se kestää sitten pitempään jos ei oo selkeesti käyty tiettyjä asioita läpi. Et se uusiin kuvioihin sopeutuminen.

7.2.5 Toimijoiden ajatukset ja toiveet tuleviin piirien yhdistymisiin

Haastateltavilta kysyttiin myös ajatuksia ja toiveita tulevista piirien yhdistymisistä. Toimijat pääasiassa kannustivat prosessiin ryhtymiseen. He toivoivat, että yhdistymisen syyt, kuten yhdistysten toimintaedellytykset, tuotaisiin esiin riittävän selvästi eri osapuolille. Näin prosessiin olisi helpompi asennoitua positiivisesti. Toimijoiden mukaan neuvottelut kannattavat aina, sillä ne eivät vielä sido mihinkään. Tärkeää on myös unohtaa oma asema ja keskittyä itse asiaan.

Riitelisivät vähemmän ja tappelisivat niistä paikoista. Siin on varmaan monella semmonen, että mä haluan olla se kunkku siellä kylässä tai missä nyt onkin.

Nykyajan monipuolinen tekniikka puoltaa sitä, etteivät pitkät välimatkat ole este yhdistymisille. Yhteydenpitokeinot ovat erittäin monipuoliset ja toimivat. On hyvä tiedostaa jo alussa, että kompromisseihin tulee varautua. Kaikkien osapuolten kannalta parasta tulosta on vaikea saada aikaan. Tärkeänä pidettiin myös prosessin hyvää vetäjää ja neuvotteluissa tulisi olla henkilöitä, jotka osaavat katsoa kokonaisuutta, eivätkä pidä kiinni vain omista eduistaan. Yhdistymisneuvotteluiden yhtenä hidasteena on oman statuksen säilyttäminen.

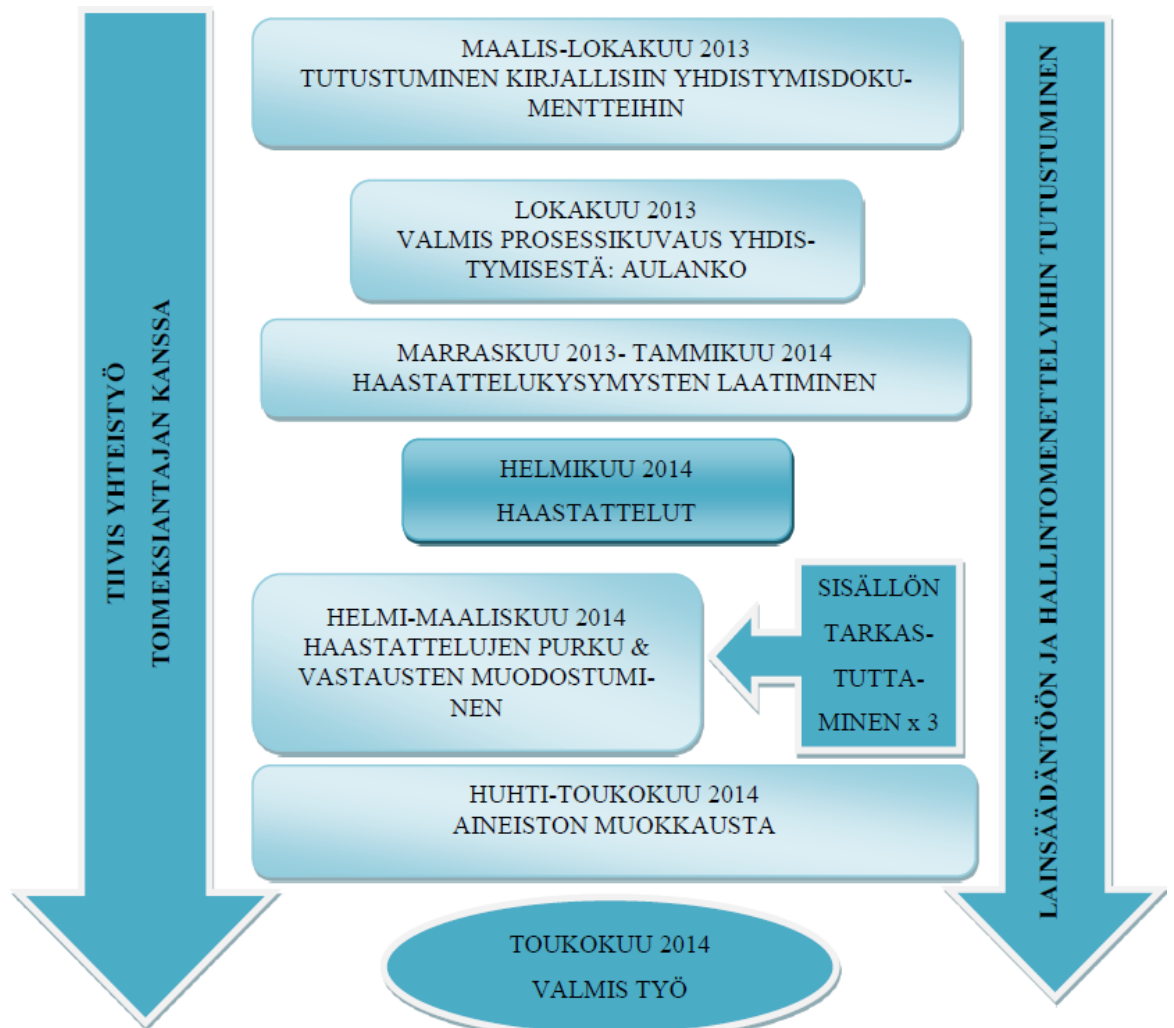
Yhdistymisprosessiin ryhtymisessä on oleellista myös huolellinen valmistautuminen ja taustaselvitysten tekeminen. Muutokseen kannattaa varata aikaa ja suunnitella käytännön asioita riittävän ajoissa. Muutos toteutuu sitä paremmin, mitä paremmin se on suunniteltu. Ensimmäiseen toimintavuoteen kannattaa keskittyä ja varata resursseja toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi.

7.3 Yhdistymisprosessin lainsäädäntö ja hallintomenettelyt sekä Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin eteneminen

Tässä luvussa kuvataan kahden yhdistyksen yhdistymisprosessin eteneminen aluksi lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osalta. Opinnäytetyössä keskitytään pääosin yhdistymismalliin, jossa toinen yhdistyvästä yhdistyksistä on purkautuva yhdistys ja toinen

toimii vastaanottavana yhdistyksenä. Yhdistymismalleista kerrotaan enemmän luvussa 7.4.1. Tämän jälkeen esitellään kahden Suomen Sydänliiton piirin, Kanta-Hämeen Sydänpiirin ja Pirkanmaan Sydänpiirin välinen yhdistymisprosessi. Yhdistymisprosessin vaiheiden kuvaaminen tapahtui maaliskuun 2013 ja toukokuun 2014 välisenä aikana (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Opinnäytetyöprosessin eteneminen



Kahden sydänpiirin yhdistyminen oli monivaiheinen prosessi, jossa yhdistymisen myönteisen etenemisen kannalta tärkeitä tekijöitä olivat henkinen ilmapiiri ja luottamus. Niiden merkitys korostui prosessin jokaisessa vaiheessa. Tärkeimmät yhdistymistä ohjaavat asiat olivat sitten lainsäädäntö ja hallintomenettelyt. Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien käytännön yhdistymisprosessi eteni lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osalta selvitysmies, lääninneuvos Markku Jokelan laatimien ohjeiden mukaisesti. Hän kokosi ohjeet yhdistyslain sekä Tarastin ja Halilan Yhdistysoikeus (2011) -teoksen pohjalta.

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin kuvaaminen alkoi huhtikuussa 2013 tutustumalla yhdistymisprosessista tehtyihin muistioihin ja pöytäkirjoihin vuosilta 2010–2012. Näitä olivat esimerkiksi Sydänpiirin ja Kanta-Hämeen Sydänpiirin yhdistymiskokouksista tehdyt muistiot (n=5), Kanta-Hämeen Sydänpiirin yhdistymiskokousten muistiot (n=3), Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien hallituksen kokousten esityslistat tai kokouspöytäkirjat (n=15), Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen Sydänpiiri sääntömääräisten kevät- ja syyskokousten esityslistat ja pöytäkirjat (n=9) sekä Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n loppuselvitykseen liittyvät asiakirjat (n=2). Näiden lisäksi yhdistymisprosessista oli mainittu erilaisissa kirjallisissa raporteissa, esimerkiksi toimintakertomus, tiedonannot, saatekirjeet sekä ohjeistukset yhdistymiseen liittyen (n=10). Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtaja ja yhdistymisprosessin selvitysmiehenä toiminut lääninneuvos antoivat henkilökohtaisia tiedonantoja sekä tarvittaessa asiantuntija-apua ja – ohjausta koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Edellä kuvatun aineiston jäsentäminen ja analysointi eteni huhtikuusta 2013 lokakuuhun 2013. Lokakuussa 2013 valmistui yhdistymisprosessin kuvaus eli kuvaus Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumisesta (ks. Liite 5), joka esiteltiin Sydänliiton Liittokokouksessa Aulangolla 2013.

Juridiikan ja hallintomenettelyosan tekeminen alkoi syksyllä 2013. Tässä osassa käytetty aineisto perustuu Lauri Tarastin Lakimieslehden (2000) artikkeliin ja kahden yhdistysoikeuden asiantuntijan haastatteluihin. Haastatteluista saaduilla tiedoilla täydennettiin yhdistyslaita ja Lakimieslehdestä koottua teoriaosuutta.

Suomen Sydänliiton käytännön mukaan neuvottelujen käynnistäminen on aina piirien oma päätös. Piirit päättävät itse näkevätkö ne esimerkiksi yhteistyön tiivistymisestä saatujen kokemusten perusteella tarpeelliseksi muodostaa isompia rekisteröityjä piiriyhdistyksiä, jolloin osa piireistä purkautuisi. Piirin purkautuminen edellyttää aina piirin kokouksen päätöstä. Tällainen yhdistymisprosessi on eräänlainen kolmikanta-neuvottelu, koska Suomen Sydänliitolta on mahdollista hakea sekä rahallista tukea että asiantuntijatueta. (Yhdistymisneuvottelut muistio, 2011.)

Yhdistysten yhdistäminen on erittäin tärkeä päätös. Neuvottelujen käynnistämiseksi ja yhdistyslain vaatimien muotojen noudattamiseksi yhdistymisprosessille on varattava riittävästi aikaa. (Tarasti 2000, 183.) Toisin kuin muu yhteisöainsäädäntö, yhdistyslaki

ei sisällä säännöksiä yhdistysten yhdistämisestä. Sen sijaan esimerkiksi osakeyhtiölain 14 luvussa ”Sulautuminen ja vähemmistöosakkeiden lunastaminen”, on yhdistymisestä 21 pykälää säännöksiä. Osakeyhtiölaissa yhdistymisestä käytetään nimeä sulautuminen. Tähän eroavaisuuteen on pääasiallisena syynä yhteisöjen erilainen luonne ja yhteisöjen rakenteelliset erot. Esimerkiksi osakeyhtiöissä yhdistymisissä etualalla ovat osakkeiden järjestelyt, kun taas yhdistysten (henkilöyhteisöjen) yhdistymisessä keskeistä ovat jäsenyyteen ja sen siirtymiseen liittyvät asiat. Yhdistymisvapauteen kuuluu, että jäseneksi liittymiseen vaaditaan aina nimenomainen tahdonilmaisu. Kukaan ei siis voi ”joutua” toisen yhdistyksen jäseneksi, ei yhdistysten yhdistymisissäkään. Yhdistys voi itse liittyä omalla tahdonilmaisullaan toisen yhdistyksen välittömäksi jäseneksi, mutta jäsenensä puolesta se ei voi tehdä liittymistä. ”Negatiivinen yhdistymisvapaus estää pakkoliittymästä yhdistyksen jäsentä toisen yhdistyksen välittämäksi jäseneksi”. (Tarasti 2000, 180–181.)

Kahden yhdistyksen yhdistymisprosessit on tässä opinnäytetyössä jaoteltu seuraaviin vaiheisiin: 1) Yhdistymiseen liittyvien pelisääntöjen ja lähtökohtien selvittäminen, 2) Yhdistymisneuvottelujen aika ja 3) Yhdistymispäätöksen tekeminen ja sen jälkeiset toimenpiteet eli uuden yhdistyksen alkumetrit. Kokonaisuus on käsitelty ensin teoreettisesti eli mitä asioita tulee huomioida lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osalta yhdistymisen kussakin vaiheessa. Sen jälkeen vaiheet on kuvattu Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin etenemisen mukaisesti. Vaikka yhdistymisprosessin tulee edetä lainsäädännön ja hallintomenettelyjen ohjaamana, siitä huolimatta prosessista muokkautuu aina yhdistyvien yhdistysten näköinen.

7.4 Yhdistymiseen liittyvien pelisääntöjen ja lähtökohtien selvittäminen

Yhdistymisprosessin aluksi yhdistyvien yhdistysten on tärkeää luoda pelisäännöt ja lähtökohdat mahdollisen yhdistymisen pohjaksi. Alkuvaiheessa neuvoteltavia asioita ovat muun muassa yhdistymismallin valitseminen ja mahdollisen yhdistymissopimuksen sisällön hahmottaminen. Ohje yhdistymisiä suunnitteleville yhdistyksille on se, että on parempi valmistella ja suunnitella kaikki niin valmiiksi kuin mahdollista ja vasta sen jälkeen tehdä yhdistymispäätös. Ensin tulee hakea muodolliset pelisäännöt ja kun kaikki ovat ne hyväksyneet, tehdään virallinen yhdistymissopimus tai selvissä tapauksissa suoraan yhdistymispäätös.

7.4.1 Yhdistämismallin valitseminen

”Yhdistykset voidaan kyllä yhdistää, mutta ne eivät millään enemmistöpäätöksellä tai lain säännöksin voi itsestään sulautua toisiinsa” (Tarasti 2000, 182). Yhdistymismallin valitsemisen vaikuttavina tekijöinä ovat muuan muassa yhdistysten taloudellinen tilanne sekä yhdistysten välinen henkinen tila. Yhdistymismallin valitsemiseen vaikuttavat esimerkiksi yhdistyvien yhdistysten valtopoliittinen asema sekä se, miten jäsenistön olosuhteet saadaan mahdollisimman hyväksi ja toimiviksi. Yhdistysten yhdistämisessä on käytössä seuraavat kaksi mallia:

a) Perustetaan kokonaan uusi yhdistys. Valittaessa tämä yhdistymismalli, aloitetaan kaikki puhtaalta pöydältä, aivan samoin kuin perustettaisiin uusi yhdistys. Vanhat yhdistykset puretaan omien sääntöjensä mukaisesti ja omaisuus päätetään luovuttaa uuteen perustettuun yhdistykseen. Purettavan yhdistyksen on muutettava sääntöjään ennen purkautumista, jos omaisuuden luovuttaminen ei alkuperäisten sääntöjen mukaan ole mahdollista. (Tarasti 2000, 183.) Tätä mallia kannattaa käyttää, jos yhdistymistä kaavailee kaksi suurin piirtein yhtä vahvaa yhdistystä. Voi olla henkisesti vaikeaa ajatella, että vain toinen lopetetaan ja toinen saa jatkaa toimintaansa. Siinä tilanteessa on siis parempi, että molemmat yhdistykset lopetetaan ja tilalle perustetaan kokonaan uusi yhdistys, jolloin tilanne on tasavertainen.

Yhdistyslain mukaan uuden yhteisen yhdistyksen perustamisesta on laadittava perustamiskirja, johon on liitettävä uuden yhdistyksen säännöt. Perustamiskirja on päivättävä ja siinä tulee olla vähintään kolmen yhdistyksen jäseneksi liittyvän allekirjoitus. Uusi yhdistys ilmoitetaan yhdistyslain mukaan yhdistysrekisteriin rekisteröitäväksi. Tarvittaessa säännöt voidaan toimittaa yhdistysrekisteriin ennakkotarkastusta varten. (Tarasti 2000, 183.)

b) Vastaanottavan yhdistyksen mallissa säilytetään yksi yhdistettävistä yhdistyksistä, joka on niin sanottu vastaanottava yhdistys ja muut yhdistettävät yhdistykset puretaan. Vastaanottavan yhdistyksen sääntöjä joudutaan tavallisesti muuttamaan. Purettujen yhdistysten jäsenet liittyvät vastaanottavaan yhdistykseen. (Tarasti 2000, 182.) Tämä yhdistymismalli tulee kyseeseen tilanteessa, jossa toisella piirillä on esimerkiksi huomattavasti enemmän omaisuutta. Tällöin on yksinkertaisempaa lopettaa pienempi yhdis-

tys. Pienemmän omaisuuden siirtäminen vastaanottavaan yhdistykseen eli tavanomaisesti isompaan yhdistykseen käy helpommin.

Tässä mallissa vastaanottava yhdistys jatkaa toimintaansa. Se säilyttää oikeushenkilöllisyytensä ja olemassa olevan yhdistysrekisterinumeronsa. Yleensä yhdistyksen nimi muutetaan. Toimintaansa jatkavan yhdistyksen sääntöjä voidaan muuttaa tuntuvasi tai sille voidaan hyväksyä kokonaan uudet säännökset. On myös mahdollista, että mitään edellä mainittuja muutoksia ei tarvitse tehdä. Lakkaavien yhdistysten jäsenet siirtyvät vastaanottavaan yhdistykseen ja ne hyväksytään samoin kuin mitkä tahansa yhdistyksen uudet jäsenet. Kaikkien muutosten esimerkiksi jäsenten hyväksymisen, on tapahduttava yhdistyksen rekisteröityjen sääntöjen puitteissa eikä sitä voida muuttaa yhdistymissopimuksella. Sen sijaan voidaan sopia sääntöjen muuttamisen ajankohdasta eli tehdäänkö muutokset ennen uusien jäsenten hyväksymistä vai hyväksymisen jälkeen. Jos sääntömuutos tehdään uusien jäsenten hyväksymisen jälkeen, pääsevät uudet jäsenet osallistumaan sääntömuutoksesta päättämiseen. (Tarasti 2000, 186.)

7.4.2 Yhdistymissopimus

Vapaamuotoista yhdistymissopimusta tarvitaan useimmiten päätettäessä yhdistyslaissa avoimeksi jäävistä asioista sekä muista yhdistymiseen liittyvistä tärkeistä asioista. Pienten yhdistysten yhdistymisessä saattaa riittää se, että yhdistymiseen liittyvistä asioista päätetään yhdistyvien yhdistysten päättävissä elimissä. Erillinen sopimus tehdään isommissa, kuten liittojen yhdistymisissä ja lähes aina vastaanottavan yhdistyksen yhdistymismallissa, jossa purkautuvat yhdistykset yhdistetään vastaanottavaan yhdistykseen. Useimmiten järjestelyt aikatauluineen vaativat etukäteistä ja usein tarkkaakin sopimista. (Tarasti 2000, 192.)

Yhdistyvien yhdistysten hallitukset vastaavat sopimusneuvotteluista ja sopimuksen laatimisesta. Kun kyse on pienehköstä yhdistämisestä, saattavat vastaanottavan yhdistyksen hallituksen toimet olla ainoat tarvittavat yhdistymistä valmistavat toimenpiteet. Yhdistymissopimus on yleensä hyväksyttävä jokaisen yhdistyvän yhdistyksen päättävissä elimissä, samoin kuin niiden tulee hyväksyä yhdistysten purkautuminen ja omaisuuden siirtäminen. (Tarasti 2000, 192.)

Yhdistyslaki ei nimenomaisesti mainitse, että yhdistyssopimuksesta päättäminen kuuluisi yhdistyksen tai valtuutettujen kokouksessa päätettäviin asioihin. Koska yhdistymissopimuksesta tehtävä päätös on ainakin purkautuvan yhdistyksen kannalta keskeinen, voitaneen se rinnastaa purkamista ja omaisuuden luovuttamiseen koskeviin päätöksiin. Nämä kaikki päätökset voidaan tehdä samanaikaisesti. (Tarasti 2000, 192.)

Mikäli yhdistämistilanteessa ilmapiiri on luottamuksellinen eli luotetaan siihen, mitä puhutaan, niin tilanne ei välttämättä vaadi muodollisia sopimuksia. Yhdistymissopimuksella ei ole niin suurta merkitystä tilanteessa, jossa vastaanottavaan yhdistykseen siirtyvät yhdistykset ovat pieniä ja niillä ei ole päätoimista henkilökuntaa, koska siinä tilanteessa ei ole yleensä paljon todettavia asioita. Yhdistymissopimus voi olla myös lyhyt eli siinä sovitaan vain tarpeellisista asioista eli sellaisista, mistä voi tulla tai on riitaa. Yhdistymissopimuksella voidaan sopia esimerkiksi omaisuuden siirtyminen, työntekijän asema, toimiston sijainti, uuden hallituksen valinta, henkilökunnan palkkaedut sekä siirtyvätkö työntekijät uuteen yhdistykseen vanhoina työntekijöinä.

Lähtökohtaisesti yhdistämissopimuksen tekeminen on suositeltavaa. Tilanne voi olla sekava, jos asiat jäävät suullisen sopimisen varaan. Kirjallisen sopimuksen tekeminen on tärkeää myös siksi, koska suullisesti tehdyssä sopimuksessa on erilaisten tulkintojen vaara. Kirjallisen dokumentin puuttuessa asiaa ei voi tarkistaa mistään, mikä osaltaan voi hidastuttaa tai jopa kariuttaa yhdistymisprosessin. Kun sopimus on tehty paperille ja molemmat osapuolet ovat sen hyväksyneet, on sopimus sitova. Kun asiat on sovittu ja ne on dokumentoitu kirjallisesti, se helpottaa tiedonkulkua. Esimerkiksi työntekijät voivat lukea sopimuksesta, miten heidän asiansa on päätetty järjestää. Sopimuksella turvataan mahdollisimman pitkälle se, että varsinaisessa ”yhdistymiskokouksessa” ei tule enää riitaa asioista. Yhdistymissopimus on juridinen asiakirja. Sen pitää olla tarkka ja se velvoittaa pysymään sopimuksen sisällössä. Yhdistymissopimus tehdään yleensä enemmistöpäätöksellä. Laissa ei ole erikseen määrätty määräenemmistövaatimuksia, koska se on vasta sopimus. Jos yhdistymissopimus hyväksytään vain pienellä enemmistöllä, pitää miettiä kannattaako yhdistymisprosessia jatkaa eli onko lopullisen yhdistymispäätöksen taakse mahdollista saada kolmen neljäsosan enemmistö. Sopimuksesta pitää käydä ilmi, että se ei ole voimassa, jos purkautumispäätöstä ei tehdä.

Ristiriitatilanteiden varalta yhdistämissopimukseen tehdään usein sopimusrikkomuslausase. Se osapuoli, joka rikkoo sopimuksen, on velvollinen korvaamaan toisen osapuolen

kulut tiettyyn summaan asti. Yhdistämissopimuksen ristiriitatilanteiden varalle laitetaan menetelmä, minkä avulla mahdollinen ristiriitatilanne selvitetään. Ristiriitatilanteet voidaan ratkaista selvitysmiehen tai selvitysmiesten toimesta. Lisäksi voidaan sopia väli-miesmenettelystä, mikä on iso prosessi. Ilman ennalta päätettyä selvitysmenetelmää ristiriitatilanne voi jäädä jää ratkaisematta, jolloin yhdistyminen kariutuu.

Yhdistymissopimuksella voidaan sopia monista asioista. Etenkin liittojen yhdistymisessä on tarpeen tehdä tarkka ja yksityiskohtainen yhdistymissopimus (taulukko 9). Sopimalla asioista etukäteen, voidaan välttää mahdolliset erimielisyydet lainsäädännöstä avoimeksi jäävistä kohdista. Huomioitavaa on se, että yhdistymissopimuksessa ei saa olla mitään yhdistyslain vastaista. (Tarasti 2000, 193.) Liitoilla on yleensä valtuusto tai valtuuskunta, mutta sydämpiireillä on vain hallitus. Tämä ero tulee huomioida muun muassa silloin, kun mietitään luottamuspaikkojen jakoa.

TAULUKKO 9. Lista yhdistymissopimuksessa sovittavista asioista (Tarasti 2001, 193)

- Henkilökunnan asema ja tehtävät uudessa tilanteessa
- Henkilökunnan taloudelliset ja muut edut, etenkin siltä osin kuin ne yhdistysten yhdistämisen jälkeen eroavat aiemmasta tilanteesta
- Lakkaavien yhdistysten omaisuuden siirtäminen ja velkojen hoito
- Verojen maksaminen yhdistämistä edeltä ajalta
- Kiinteän omaisuuden siirrot lainhuutoineen ja kiinnityksineen
- toimitilat
- Uusi hallinto yhdistymisen jälkeen ja lakkaavien yhdistysten hallinnon purkaminen
- Voimasuhteet yhdistämisen jälkeen päättävissä elimissä sikäli kun niistä on tarpeen ja voidaan sopia
- Mahdolliset jäsenyydet muissa yhteisöissä ja lakkaavien yhdistysten jäsenyyksien purkaminen
- Jäsenlehdet ja muut julkaisut
- Liittomaksut, jäsenmaksut ja muut maksut
- Palvelusopimukset yhdistämisen jälkeen
- Kirjanpito ja lakkaavien yhdistysten kirjanpidon lopettaminen
- Ammattiliitoissa työehtosopimustoiminta ja voimassa olevat työehtosopimukset
- Yhdistämisjärjestelyiden aikataulu

Yhdistymissopimuksen tekemisen ajankohtaan on monta vaihtoehtoa, kuitenkin se tulee olla tehtynä ennen lopullista purkamispäätöstä. Kun sopimus on tehty hyvissä ajoin ja tiedetään millä ehdoilla ja millä menettelyin yhdistyminen tapahtuu, se helpottaa lopullista päätöksentekoa. Yhdistämissopimuksen sisältöä voidaan muuttaa kummankin osa-

puolen hyväksyessä muutokset. Muutoksia tehdään usein, koska nähdään että joku asia ei ollut alkuperäisessä sopimuksessa oikein.

7.4.3 Ehdollisten sopimusten merkitys

Ehdollisten sopimusten tekemisen merkitys on vähäisempää, jos yhdistämissopimus on tehty, koska sopimus sitoo molempia osapuolia. Yhdistämissopimuksen sopimusrikkolausekkeet takaavat yleensä sopimuksen pitämisen. Toisaalta, jos sopimuksia ei ole tehty kirjallisesti, vaikka asioista olisikin sovittu suullisesti, niin ehdollisten päätösten merkitys kasvaa. Sääntöjen muutos ei kuitenkaan tule voimaan, ellei yhdistymistä tapahdu. Sääntömuutoksista ei tarvitse tehdä ehdollista sopimusta.

Purkautumispäätöstä ei voi tehdä ehdollisena, koska käytännössä päätökset tehdään ja sääntömuutokset tulevat voimaan vasta, kun ne on merkitty yhdistysrekisteriin. Mikäli sääntömuutospapereita ei toimiteta yhdistysrekisteriin, ne eivät tule lain mukaan voimaan. Joskus jäsenyyttä voidaan hakea ehdollisena. Jäsenoikeus siirtyy vain, jos seuraavat kaksi vaihetta toteutuvat: Jäsenyyden hakeminen ja jäsenyyden hyväksyminen. Hyväksyjän pitää siis huomioida, että ehdollisen jäsenyyden hakija on päätösvaltainen. Jos kaikki ehdot eivät ole täyttyneet, ei jäsenoikeuksia pitäisi antaa.

7.4.4 Yhdistymisen toteuttaminen jäsenyhdistyksissä

Yhdistysten yhdistymiseen liittyvissä jäsenten siirtymisissä on huomioitava seuraavat asiat:

Uuteen yhdistykseen liittyminen on vapaaehtoista ja vaatii nimenomaisen tahdonilmaisun jokaiselta liittyvältä. Minkäänlainen purettavan yhdistyksen jäsenten automaattinen siirtyminen tai kollektiivinen liittyminen ei ole mahdollista, vaan kaikkien on annettava yksilöllinen tahdonilmaisu. Se voi kuitenkin tapahtua eri tavoin, myös valtuutettua asiamiestä käyttäen ja jopa suullisesti, mutta kuitenkin todistettavasti. (Tarasti 2000, 184.)

Yhdistyslain 12 § mukaan sen, joka tahtoo liittyä yhdistyksen jäseneksi, on ilmoitettava aikomuksestaan yhdistykselle. Jäseneksi hyväksymisestä päättää hallitus, jollei säännöissä ole toisin määrätty. (Yhdistyslaki 1989/503.)

Jos yhdistyvien yhdistysten kaikkien jäsenten halutaan liittyvän alusta alkaen ja yhtäaikaista uuteen perustettavaan yhdistykseen, tulee perustamiskirjassa olla kaikkien jäsenten allekirjoitus. Kaikkien jäsenten ei tarvitse allekirjoittaa perustamiskirjaa samanaikaisesti, vaan nimet voi hankkia pidemmän ajan kuluessa, mutta kuitenkin ennen rekisteröintihakemusta Jos perustamiskirjan on allekirjoittanut vain osa uuteen yhdistykseen liittyvistä jäsenistä, liittyvät muut jäsenet yhdistykseen myöhemmässä vaiheessa. Jos uusi yhdistys on jo aloittanut toimintansa, edellyttää se jäseneksihyväksymispäätöstä. Uuden yhdistyksen sääntöihin voidaan ottaa kokonaan uudet jäsenkelpoisuusehdot eli yhdelläkään purettavien yhdistysten jäsenistä ei ole oikeutta päästä sellaisenaan uuden yhdistyksen jäseneksi. (Tarasti 2000, 184.)

7.5 Yhdistymisneuvottelujen alku

Yhdistymisneuvottelut voivat alkaa virallisesti, kun yhdistymistä suunnittelevat osapuolet ovat hyväksyneet yhteiset lähtökohdat neuvotteluille ja yhdistysten päättävissä elimissä on tehty päätös yhdistymisneuvottelujen alkamisesta. Yhdistymisaikataulussa prosessin läpiviemiseen on varattava tarpeeksi aikaa, koska prosessissa on monta vaihetta ja eri vaiheiden valmisteleminen kannattaa tehdä tarkasti. Esimerkiksi ennen purkautumis- ja yhdistämispäätöstä tarvitaan useita kokouksia, päätös yhdistymisestä, sopimuksen laatiminen, neuvottelemine, neuvottelujen hyväksyminen, purkamis- ja yhdistymispäätökset. Kun asiat on etukäteen mietitty ja sovittu tarkasti, vältetään todennäköisimmin viimehetken riidoilta ja yhdistymisen kariutumiselta.

Huomioitava asia yhdistymisaikataulua mietittäessä on myös se, että patentti- ja rekisterihallitukselle lähetettävät sääntömuutokset vaativat oman käsittelyaikansa. Maaliskuussa 2014 käsittelyaikaennuste sääntömuutoksille oli kolme kuukautta ja kolme viikkoa. Varminta on kuitenkin varata enemmän aikaa. (Patentti- ja rekisterihallitus: yhdistysrekisteri.)

7.5.1 Purkautuvan yhdistyksen loppuselvityksen tekijän valitseminen

Yhdistyslain mukaan purkautumisesta johtuvista selvitystoimista huolehtii yhdistyksen hallitus. Yhdistys voi kuitenkin valita hallituksen tilalle tehtävään yhden tai useamman

selvitysmiehen. Selvitystoimet eivät ole tarpeen, jos yhdistys on purkautumisesta päättäessään hyväksynyt hallituksen laatiman loppuselvityksen, jonka mukaan yhdistys on velaton. (Tarasti 2000, 189–190.)

Purkautuvalla yhdistyksellä ja vastaanottavalla yhdistyksellä tai useammalla purkautuvalla yhdistyksellä voi olla yhteinen selvitysmies. Lakiin perustuvasta selvitysmiehestä voidaan puhua vain purkautuvan yhdistyksen hallituksen valitseman selvitysmiehen osalta. Purkautuvan yhdistyksen hallitus on hänet valitessaan siirtänyt päätösvallan pois itseltään ja siirtänyt sen selvitysmiehelle. Selvitysmiehen tehtävä on jatkaa tehtävässään loppuselvityksen hyväksymiseen asti. Yhdistyksellä, joka jatkaa toimintaansa ei voi olla lakisääteistä selvitysmiestä. Asioiden ja termien sekoittumisen estämiseksi, voidaan tässä tapauksessa henkilöstä käyttää esimerkiksi nimitystä neuvonantaja.

Yhteisen selvitysmiehen tai neuvonantajan käyttäminen on suositeltava asia, jos molemmat osapuolet hyväksyvät saman henkilön. Laki ei estä käyttämästä samaa selvitysmiestä. Yhteisen henkilön käyttäminen helpottaa tilannetta, koska sama henkilö katsoo asioita molempien yhdistyvien piirien kannalta. Jos asioita hoitaa kaksi eri henkilöä, joista kumpikin toimii omalla tahollaan, vaatii se jatkuvaa tarkkailua siitä, että asiat menevät sovitulla tavalla.

7.5.2 Purkautuvan yhdistyksen lainsäädäntö, päätöksenteko sekä loppuselvitys

Purkautumispäätökseen ja omaisuuden siirtämiseen vaaditaan tavallisesti vähintään kolmen neljäosan enemmistö äänestyksessä annetuista äänistä, ellei yhdistyksen säännöissä ole toisin määrätty. Omaisuuden siirto pyritään kytkemään vaiheeseen, jolloin yhdistymisen tiedetään onnistuvan sovitulla tavalla. (Tarasti 2000, 188.) Varojen siirtämisestä yhdistyksen purkautuessa määrätään yhdistyksen säännöissä, joita tulee noudattaa. Yleensä yhdistys (kokous tai, jos sellainen on, valtuusto) päättää varojen siirtämisestä tai, jos on ryhdytty selvitystoimiin, selvitysmiehinä toimivat päättävät siitä. Mikäli säännöissä on mainittu nimenomainen varojen siirron kohde, esimerkiksi toinen yhdistys, varat luovutetaan sille. (Tarasti 2000, 190.) Mikäli pykälä ei salli omaisuuden siirtämistä uuteen yhdistykseen, pitää säännös muuttua niin, että omaisuuden luovuttaminen purkautuessa on mahdollista. Tämä säännöksen muutos tulee huomioida ajoissa, ettei yhdistyminen lykkäänny sen vuoksi.

Aikataulua suunniteltaessa ratkaisevassa asemassa on vastaanottavan yhdistyksen päätös, jossa hyväksytään yhdistämisen edellyttämät sääntömuutokset. Epäselvyyksien välttämiseksi sääntömuutokset kannattaa ennakkotarkastuttaa yhdistysrekisterissä. Ennakkotarkastuksesta annettu päätös on yhdistyslain mukaan sitova, jollei niitä ole muutettu ennakkotarkastuksen jälkeen. (Tarasti 2000, 188–189.) Sydämpiirien mallisäännöt on ennakkotarkastettu vuonna 1994 Oikeusministeriön yhdistysrekisteritoimistossa. Mikäli, sydämpiirien yhdistymisissä ei toimita mallisääntöjen puitteissa ennakkotarkastusta on syytä harkita.

Purkautuvien yhdistysten omaisuuden siirto voidaan kytkeä tapahtuvaksi tietynä määränä, asettamalla siirto luovutuspäätöksen voimaantulon ajankohdaksi. Jos yhdistyksellä ei ole velkoja joko niin, että hallitus on ehtinyt ne maksaa, taikka niin, ettei niitä ole ollutkaan, hallitus voi tehdä loppuselvityksen hyväksyttäväksi purkautumiskokouksessa. Muussa tapauksessa on ryhdyttävä erillisiin selvitystoimiin. Ne suorittaa hallitus tai yhdistyksen valitsema yksi tai useampi selvitysmies. (Tarasti 2000, 189.)

Selvitystoimintaan liittyvät säännökset ovat niukat. Esimerkiksi tilintarkastuksesta ei ole säännöksiä, eikä sen suorittaminen selvitystoimintana ole välttämätöntä. Jälkikäteisten vastuukysymysten kannalta tilintarkastus voi olla joskus suotavaa. Loppuselvitystä ei myöskään toimiteta viranomaisille vaan selvitysmiesten on huolehdittava sen säilyttämisestä. Yhdistyslaista ilmi käyvä huolellisuusvelvollisuus koskee myös selvitysmiehiä. (Tarasti 2000, 190.)

Purkautuvan yhdistyksen loppuselvityksen tekee hallitus tai hallituksen valitsema selvitysmies. Siinä on otettava huomioon monia asioita. Esimerkiksi velat pitää selvittää, ennen kuin yhdistys voidaan purkaa. Velat eivät siirry vastaanottavalle yhdistykselle muutoin kuin velkojan suostumuksella. Periaatteessa hallituksella on vastuu siitä, että velat maksetaan. Jos velkojen maksamiseen ei ole rahaa, pitää velkojen kanssa sopia menettelystä. Toinen vaihtoehto on konkurssimenettely. Siinä velkojille pyydetään tavallisesti julkinen haaste, jossa kaikkien velkojen täytyy itse ilmoittautua. Jos he jättävät ilmoittautumatta, tarkoittaa se yleensä velan menettämistä. Mikäli rahaa ilmestyy lisää kesken konkurssimenettelyn, joudutaan prosessia jatkamaan. Lisää rahaa voi esimerkiksi tulla, jos perittävässä ollut maksuerä maksetaan tilille. Tilille tullut raha pitää näin jakaa uudelleen. Jos kesken loppuselvityksen ilmaantuu uusia velkoja, joudutaan omaisuutta peräyttämään, mikäli se on annettu jo eteenpäin. Konkurssimenettely rauke-

aa usein varojen puutteeseen. Yhdistysrekisteriin on tehtävä purkautumisilmoitus selvitystoimista laaditun loppuselvityksen valmistuttua. (Tarasti 2000, 190).

7.5.3 Vastaanottavan yhdistyksen lainsäädäntö ja päätöksenteko

Purkautuvat yhdistykset yhdistetään vastaanottavaan yhdistykseen. Tavallisesti vastaanottava yhdistys on yhdistettävistä yhdistyksistä suurin. (Tarasti 2000,185.) Jollei säännöissä ole toisin määrätty, purkautuneen yhdistyksen jäsenet hyväksytään vastaanottavaan yhdistykseen sen hallituksen päätöksin. Sääntömääräyksiä täytyy muuttaa, jos vastaanottavan yhdistyksen säännöissä on jäsenkelpoisuusehtoja, mitkä estävät purkautuvan yhdistyksen jäsenien hyväksymisen vastaanottavaan yhdistykseen. (Tarasti 2000, 187). Sydänpiirien säännöissä edellytetään yleisen kokouksen päätöstä. (Sydänpiirien mallisäännöt 1994).

Sääntöjen muuttamisessa on otettava juridisesti huomioon useita eri asioita. Kaikkien muutosten on tapahduttava yhdistyksen rekisteröityjen sääntöjen puitteissa. Yhdistymissopimuksella ei voi sivuuttaa tai korvata sääntöjä. Sopia voi kuitenkin, muutetaanko sääntöjä ennen vai jälkeen uusien jäsenten hyväksymisen. Jos sääntöjä muutetaan uusien jäsenten hyväksymisen jälkeen, pääsevät uuden jäsenet osallistumaan muutoksesta päättämiseen. Päätös sääntöjen muuttamisesta vaatii vähintään kolmen neljäsosan enemmistön annetuista äänistä, elleivät yhdistyksen säännöt määrää toisin. (Tarasti 2000, 186.)

Vastaanottavan yhdistyksen sääntöjä muutettaessa on myös otettava huomioon YhdL 33 §:n 2 momentti, jonka mukaan sellainen päätös on mitätön, joka vähentää yhdistyksen jäsenellä sääntöjen mukaan olevaa erityistä etua yhdistyksessä taikka sisällöltään tai päätöksentekotavaltaan olennaisesti loukkaa jäsenen yhdenvertaisuutta, jollei 27 §:n 3 momentissa muuta johdu.” (Tarasti 2000, 186–187.)

Edellä mainittuja yhdistyslain säännöksiä on noudatettava, jos vastaanottavan yhdistyksen sääntöjä yhdistymisen yhteydessä muutetaan. Nämä säännökset on otettava huomioon jo sääntömuutoksista sovittaessa. Sääntöjä tarkastettaessa ja muutettaessa on huomioitava myös se, sallivatko vastaanottavan yhdistyksen säännöt sellaisen liiketoiminnan harjoittamisen, joka on tarkoitus siirtää purkautuvasta yhdistyksestä vastaanottavaan yhdistykseen. (Tarasti 2000, 186–187.)

Yhdistysrekisterille toimitetut ilmoitukset käsitellään pääsääntöisesti asioittain saapumisjärjestyksessä. Yhdistys voi pyytää sääntömuutoksen kiirehtimistä kirjallisesti. Vaapaamuotoinen, mutta pyyntö on aina perusteltava (taulukko 10)

TAULUKKO 10. Patentti- ja rekisterihallituksen kiirehtimisperusteet (Patentti- ja rekisterihallitus: kiirehtiminen)

- ”Yhdistyksen vireillä oleva asia on yhdistystoiminnan kannalta valtakunnallisesti, alueellisesti, yhteiskunnallisesti ja/tai kansainvälisesti merkittävä;
- Yhdistyksen vireillä olevalla sääntömuutoksella on tärkeä merkitys liittokokonaisuuden ja/tai yhdistyksen toiminnan muutostilanteissa;
- Vireillä oleva yhdistyksen rekisteröinti/sääntömuutos liittyy valtakunnalliseen liittokokonaisuuteen liittymiseen;
- Vireillä oleva asia liittyy viranomaislupien tai julkisten avustusten hakemiseen;
- Vireillä olevalla asialla on tärkeä merkitys yhdistyksen sopimusasioiden hoitamiseksi”

Omaisuuksien siirto vastaanottavaan yhdistykseen pyritään kytkemään vaiheeseen, jolloin tiedetään yhdistämisen onnistuvan sovitulla tavalla. Kun sääntömuutokset on ennakkotarkastettu yhdistysrekisterissä, voidaan vastaanottavassa yhdistyksessä heti samassa kokouksessa - jos se on pätevä suorittamaan vaalin- valita uudet toimielimet, siten kuin sääntöjen muutos osoittaa. Tällöin lakkaavan yhdistyksen jäsenet pääsevät heti vaikuttamaan vastaanottavan yhdistyksen toimielinten kokoonpanoon ja pääsevät näin valvoamaan yhdistymissopimuksen toteuttamista vastaanottavassa yhdistyksessä. (Tarasti 2000, 188–189.)

Purkautuvan yhdistyksen jäsenet voivat osallistua päätöksentekoon, kun vastaanottava yhdistys on hyväksynyt heidät jäsenekseen. Jäsenhakemukset voi jättää myös ehdollisina eli ne tulevat voimaan vasta sitten, kun sääntömuutos vastaanottavassa yhdistyksessä on tehty sovitusti. Jos jäsenet hyväksytään ennen toimielinten vaalia, voivat uudet jäsenet osallistua vaaliin tasaveroisesti vastaanottavien yhdistyksen vanhojen jäsenten kanssa. (Tarasti 2000, 189.) Purkautuva yhdistyksen jäsenet voivat saada siirtymävaiheessa niin sanotun kaksoisjäsenyyden eli jäsenyyden molempiin yhdistyksiin. Kaksoisjäsenyyden mahdollisuus riippuu vastaanottavan yhdistyksen säännöistä. Mikäli säännöt sallivat jäsenten liittymisen, eikä esimerkiksi alueellinen peruste sitä kiellä, kaksoisjäsenyys olisi mahdollinen. Sydänpiirien mallisäännöt eivät nykyisellään mahdollista kaksoisjäsenyyttä.

7.5.4 Yhdistymispäätös

Ennen varsinaista yhdistymistä tulee purkautuvan yhdistyksen loppuselvitys olla hyväksyttyinä ja vastaanottavan yhdistyksen on hyväksyttävä uudet jäsenet yhdistykseensä. Lopullinen yhdistymispäätös tulee tehdä yleiskokouksessa. Seuraavaksi on kokousmuodollisuuksiin liittyviä asioita, joiden pitää toteutua, että kokous ja sen päätökset ovat lainvoimaisia.

Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n sääntöjen mukaan yhdistyksen kokous on pidettävä säännöissä määrättyinä aikana. Jos sitä ei ole kutsuttu koolle, on kymmenesosalla piirien äänioikeutetuista jäsenistä oikeus vaatia kokouksen pitämistä. Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen: Piirin syyskokous on pidettävä piirin sääntöjen mukaan viimeistään marraskuussa. Pirkanmaan Sydänpiirin sääntöjen 9 §:n mukaan kokouskutsu on lähetettävä kullekin jäsenelle vähintään kaksi viikkoa ennen kokousta. Kutsussa on mainittavat kokouksessa käsiteltävät asiat. (Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n säännöt.)

7.6 Yhdistyslain tulevaisuus

Viimeisin Yhdistyslain tarkastus on tehty vuonna 2013. Yhdistyslain uusiminen on ollut vireillä monella tavalla ja sitä on pohdittu paljon. Yhdistyslaki on yksinkertainen ja lyhyt, jos siihen tulisi yhtäkkiä esimerkiksi kymmenen uutta pykälää, tuntuisi se kohtuuttomalta. Lain uusiminen vaatii suuren määrän pykäläiä, niin kuin on esimerkiksi osakeyhtiölain osakeyhtiöiden sulautumisessa.

Yhdistyslaissa voisi olla tarvetta selventäville pykälille. Esimerkiksi tällä hetkellä loppuselvitys jää selvitysmiesten käsiin, koska yhdistysrekisteriin toimitetaan ainoastaan purkautumisilmoitus. Selvitysmiesten pitää säilyttää loppuselvitystä kirjanpitolain mukaan tietyn ajan, koska selvitys täytyy olla saatavissa ja nähtävissä, jos joku jäsenistä haluaa katsoa sitä. Näkemättä selvitystä ei pysty moittimaan. Tämä on suuri puute, joka kaipaasi selventävän pykälän. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että yhdistyslakiin ei ole tulossa muutoksia ainakaan lähitulevaisuudessa.

7.7 Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessi

Kanta-Hämeen Sydänpiirin ja Pirkanmaan Sydänpiirin yhdistymisprosessin käynnisti Kanta-Hämeen Sydänpiiri tekemällä aloitteen yhdistymisneuvottelujen aloittamisesta. Kanta-Hämeen Sydänpiirissä yhdistymiskeskusteluja käytiin piirin sisällä vuodesta 2009 lähtien. Ensimmäisen kerran Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien edustajat keskustelivat asiasta vapaamuotoisesti syksyllä 2010 Sydänliiton syyskokouksen yhteydessä Kouvolassa. (Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n Toimintakertomus 2011.)

Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n vuoden 2011 toimintakertomuksesta käy ilmi yhdistymismotivaatiot ja mahdollinen ”yhdistymissuunta”. Kanta-Hämeen Sydänpiirin säilyttäminen ei olisi ollut toiminnan kannalta enää tuloksellista eikä piirin tulopohja olisi riittänyt toiminnan kehittämiseen. Yhdistymishalukkuutta lisäsi myös tieto siitä, että Suomen Sydänliiton piirituen maksaminen suoraan piireille tultaisiin lakkauttamaan vuoden 2013 alusta alkaen. Kanta-Hämeen Sydänpiirissä Pirkanmaan Sydänpiiri koettiin luotettavana yhteistyökumppanina, koska molemmat kuuluvat samaan Tampereen yliopistollisen sairaalan miljoonapiiriin ja lisäksi sydänpiirit olivat tehneet yhteistyötä jo aikaisemmin yhteisten projektien muodossa. Pirkanmaan Sydänpiiriä pidettiin myös hyvin toimivana sydänpiirinä. (Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n Toimintakertomus 2011.)

7.7.1 Yhdistymislähtökohtien selvittäminen

Ensimmäinen virallinen tapaaminen oli Tampereella tammikuussa 2011. Kokouksessa olivat läsnä molempien piirien puheenjohtajat ja toiminnanjohtajat. Kanta-Hämeen Sydänpiiri luovutti tapaamisessa vuoden 2010 toimintasuunnitelmansa ja talousarvionsa vuodelle 2011. Kokouksen keskustelujen pohjalta tehtiin erillinen yhteenveto pohjaksi yhdistymisneuvotteluille (taulukko 11).

TAULUKKO 11. Yhdistymisneuvottelujen näkökulmat (Yhdentymiskokousmuistio 1/2011)

NÄKÖKULMAT YHDISTYMISSNEUVOTTELUILLE

a) toiminnallinen, lyhyen aikavälin näkökulma:

- Yhdistyminen mahdollistaa hallinnon yhdistämisen, vapauttaa resursseja perustyöhön. Edellyttää pohdintaa: Mitkä asiat voivat olla kauempana ihmistä ja mitkä pitää viedä ihmisen arkeen ja lähelle häntä.
- Tuo yhdistyksille uusia yhteistyökumppaneita, mahdollistaa Sydänliiton vahvemman resursoinnin alueelle.
- Siirtymävaihe on resursoitava tai se heikentää perustyötä. Muutosprosessi voi olla vaikeakin.

b) Strateginen, pitkäaikavälin näkökulma:

- Mahdollistaa yhä vaikuttavampien kehittämishankkeiden käynnistämisen (Ray:n rahoitus 2012 - 2015).
- Mahdollistaa laadukkaamman toiminnan.
- Vahvistaa alueen sydäntyön imagoa ja siten tuo mm jäseniä.
- Lisää yhdistysten ja sitä kautta ihmisten välistä tasa-arvoa.
- Ilman onnistunutta prosessia toiminta saattaa heikentyä.

c) Taloudellinen näkökulma:

- Välittömät hyödyt paremmat Kanta-Hämeen Sydänpiirille.
- Sydänliiton uusi resursointi parantaa myös Pirkanmaan Sydänpiirin henkilöresursointia.
- Pitkän aikavälin taloudelliset hyödyt tasoittuvat.
- Tärkeitä asioita ovat mm uudet rahoitukset, uudet avaukset ja riittävä jäsenmäärä.

Yhdistymisneuvottelusta tehdyssä yhteenvedossa oli myös määritelty yhdistymisprosessin vaiheet (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Yhdistymisprosessin vaiheet (Yhdentymiskokousmuistio 1/2011)



Neuvottelussa keskusteltiin yhdistymisen taustasta ja lähtökohdista. Yhdistymisen jälkeen toiminta-alue olisi iso ja uusi piiri olisi jäsenmäärältään Suomen suurin sydämpiiri. Yhdistymisen näkökulma-asioista keskusteltaessa tultiin siihen tulokseen, että yhdistyminen tuo Kanta-Hämeelle enemmän taloudellista etua. Yhdistyminen toisi kuitenkin molemmille piireille toiminnallisia etuja. Tärkeänä nähtiin yhdistysten sitouttaminen asian taakse. Sovittiin, että molemmat piirit käsittelevät yhdistymistä tahoillaan. Molempien piirien piirihallitusten tuli vastata ja päättää seuraavaan neuvotteluun mennessä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat motiivimme ja tavoitteemme? Mitkä asiat ovat kriittisiä asioita omasta näkökulmastamme - asiat, joiden pitää toteutua ja asiat jotka eivät saa vaarantua. Ketkä edustavat piiriämme neuvotteluissa ja minkälaiset valtuudet edustajille annetaan? Missä aikataulussa neuvottelut käydään? Mikäli prosessi käynnistettäisiin, Sydänliitolle tulisi tehdä prosessikuvaus ja kustannusarvio, jonka perusteella tukea haetaan. (Yhdistymiskokousmuistio 1/2011.)

7.7.2 Yhdistymisen lähtökohdista neuvottelemine kevät 2011-kevät 2012

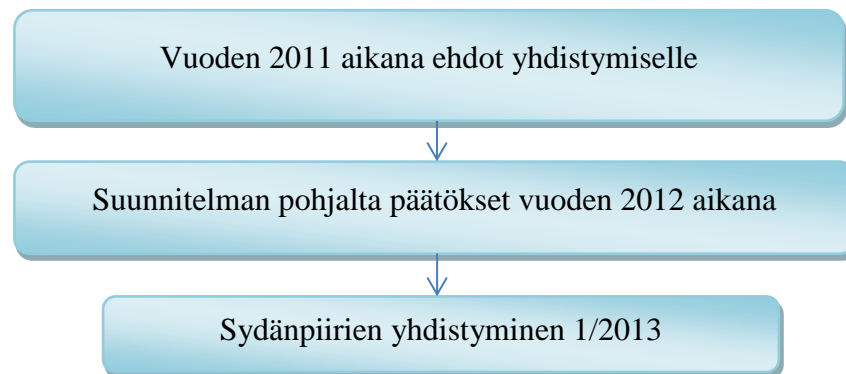
Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydämpiirien piirihallitukset olivat päättäneet kevätkokouksissaan 2011 aloittaa piirien yhdistymisneuvottelut. Ensimmäinen vaihe oli käytännön järjestelyjen suunnitteleminen ja ehdotus tulevasta yhdistymisaikataulusta (taulukko 13). Molemmat piirit nimesivät omat työryhmänsä, jotka valmistelivat yhdistymistä. Kanta-Hämeen Sydämpiiri nimesi viisihenkisen työryhmän ja Pirkanmaan Sydämpiiri nimesi työvaliokunnan. (Yhdistymiskokousmuistio 4/2011; Pirkanmaan Sydämpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 1/2011.)

Tässä vaiheessa mukaan pyydettiin Pirkkalan Sydänyhdistyksestä lääninneuvos Markku Jokela, joka nimitettiin selvitysmieheksi Pirkanmaan Sydämpiirin osalta. Kyseessä ei ollut siis lakisääteinen selvitysmies vaan tässä tapauksessa hän toimi selvittäjänä ja neuvonantajana. Jokela toimi myös Kanta-Hämeen Sydämpiirin neuvonantajana. Varsinaista selvitysmiestä Kanta-Hämeen Sydämpiiri ei asettanut. (Pirkanmaan Sydämpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 1/2011.)

Jokelan tekemä selvitys tulisi sisältämään yhdistymisneuvottelut Kanta-Hämeen Sydämpiiri ry:n kanssa. Yhdistymisneuvotteluista raportoititiin piirihallituksille vuoden 2011 jokaisessa kokouksessa. Selvitys oli suunniteltu valmistuvaksi vuoden 2011 loppuun

mennessä ja selvitys suosituksineen oli tarkoitus esitellä piirihallitukselle viimeistään vuoden 2012 ensimmäisessä kokouksessa. Selvitysmiehen tehtävänä oli tehdä yhdistymisprosessista kuvaus, jota liitto voi käyttää ohjeena vastaavissa neuvotteluissa (Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 1/2011)

TAULUKKO 13. Pirkanmaan Sydänpiirin ehdotus yhdistymisaikataulusta (Kanta-Hämeen Sydänpiirin piirihallituksen pöytäkirja 2/2011)



Neljäs yhdistymiskokous pidettiin elokuussa 2011. Molemmissa piireissä päätökset yhdistymisneuvotteluista oli tehty piirihallituksissa ja asia oli ollut esillä molempien piirien vuosikokouksissa. Kanta-Hämeen piirin työryhmän ja Pirkanmaan piirin työvaliokunnan välisessä neuvottelussa 10/2011 oli sovittu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, että uuden piirin työntekijämäärä olisi 3,5, mikä vastasi silloista piirien työntekijämäärää. (Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n piirihallituksen kokouspöytäkirja 2011; Hara la 2014.) Yhdistymiskokouksessa maaliskuussa 2011 keskusteltiin neuvottelujen lähtökohdista ja tehtiin runko neuvottelujen pohjaksi (taulukko 14) (Yhdistymiskokousmuistio 4/2011).

TAULUKKO 14. Neuvottelujen pohjalla olevat lähtökohdat /runko (Yhdentymiskokousmuistio 4/2011)

1. Yhdistyslaissa ei ole erillissäätöä yhdentymisistä.
2. Käytännössä Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry lakkautettaisiin.
3. Pirkanmaan sydänpiiriä ei lakkautettaisi vaan Kanta-Häme sulautettaisiin Pirkanmaan Sydänpiiriin..
4. Yhentyminen edellyttäisi molempien piirien kokouksissa $\frac{3}{4}$ enemmistön päätöksen.
5. Jokainen Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n jäsenyhdistys tekisi omassa kokouksessaan päätöksen siirtymisestä Pirkanmaan Sydänpiiriin jäseneksi.
6. Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n säännöt muuttuisivat vähintään seuraavilta osin:
 - toiminta-alueena olisi Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen maakuntien alue
 - nimi muuttuisi
 - hallituksen kokoonpano muuttuisi

KANTA-HÄMEEN SYDÄNPIIRI RY:N NIMEÄMÄT
LÄHTÖKOHDAT NEUVOTTELULLE

- a) Alueyöntekijä Kanta-Hämeen Sydänpiirin alueelle.
- b) Toimistosta luovutaan, mahdollinen varasto alueelle.
- c) Edustukset nykyisen tavan mukaan sydänyhdistys / hallituspaikka.
- d) Jäsenmaksun uusjako.
- e) Uuden organisaation myötä hallinto jää pois ja käytännössä byrokratia vähenisi konkreettisesti.
- f) Alueellinen tuki yhdistyksille, viestinnän tukeminen yhdistystasolla.
- g) Kanta-Hämeen säästössä oleva raha jaetaan sääntöjen mukaan sydäntyöhön, kun piiri lakkautetaan.
- h) Yhteiseen piiriin tarvitaan uudet säännöt.
- i) Nimiehdotus uudelle Sydänpiirille ”Pirkka-Häme”.

Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouksessa Tampereella marraskuussa 2011, todettiin, että yhdistymisneuvottelut ovat edenneet myönteisessä hengessä. Piirihallituksessa todettiin, että Kanta-Hämeen toiminnanjohtajan työnkuva ja resurssien riittävyys ovat selvitettäviä asioita. Pirkanmaan kanta on ollut 0.5 työntekijää entisen Kanta-Hämeen Sydänpiirin alueelta. Työntekijä siirtyisi piiriin yhteiseen toimistoon Tampereelle. (Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 4/2011.)

Marraskuussa 2011 Kanta-Hämeen Sydänpiiristä tuli viesti, missä esitettiin Kanta-Hämeen alueelle yhtä kokonaista työntekijää aikaisemman suunnitelman eli 0.5 työntekijän sijasta. Kanta-Hämeen Sydänpiirin uuden ehdotuksen mukaisesti uuteen piiriin olisi tulossa yhteensä neljä työntekijää. (Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n fuusiotyöryhmän kokousmuistio 1/2012.) Alkuvuodesta 2012 oli uhkana, että yhdistymisneuvottelut katkeavat liittyen eriävään näkemykseen työntekijämäärästä. Kuitenkin päätös yhdistymisestä tehtiin keväällä 2012 (taulukko 15).

TAULUKKO 15. Yhdistymispäätös. Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 2/2012)

”Pirkanmaan sydänpiiri ry on halukas keskustelemaan piirien yhdistymisestä siten, että yhdistyminen tapahtuu vuoden 2013 alusta niillä ehdoilla, joista sovittiin 11.10.2011. Kanta-Hämeen piirin työryhmä ja Pirkanmaan piirin työvaliokunnan välisessä neuvottelussa sovittiin. Jotta yhdistyminen olisi käytännössä mahdollista, Pirkanmaan Sydänpiiri haluaa, että Kanta-Hämeen sydänpiirin hallitus ottaa asiaan kantaa kokouksessaan 29.3 selkeän kannan. Mikäli Kanta-Hämeen Sydänpiirin hallituksen kanta on kielteinen, katsotaan neuvottelut toistaiseksi rauenneiksi.”

”Kanta-Hämeen Sydänpiirin piirihallitus on kokouksessaan 29.3.2012 päättänyt ehdottaa kevätkokoukselle yhdistymistä Pirkanmaan sydänpiiriin 1.1.2013 lukien.”

”Päätös: Todettiin, että Markku Jokelan johtama selvitystyö on ollut riittävän laaja ja perusteellinen. Todettiin myös, että neuvotteluissa on huolehdittu, että Pirkanmaan Sydänpiirin nykyisten jäsenyhdistysten asema ei yhdistymisessä heikkene.”

”Päätettiin ehdottaa kevätkokoukselle, että Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n yhdistyminen Pirkanmaan Sydänpiiri ry:hyn hyväksytään ja hallitus valtuutetaan sopimaan yhdistymisen yksityiskohdista sekä toimeen panemaan yhdistymisen.

Päätettiin, ehdottaa kevätkokoukselle seuraavaa. Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n sääntöjen 1§, 2§ ja 16§ 2 momentti muutetaan 1.1.2013 lukien, mikäli Kanta-Hämeen sydänpiiri päättää yhdistyä Pirkanmaan Sydänpiiri ry:hyn. Piirihallituksen ehdotus on, että säännöt muutetaan seuraavan mukaisiksi:

- 1§ Yhdistyksen nimi on Hämeenmaan Sydänpiiri ry. Sen kotipaikka on Tampere ja toiminta-alue Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen maakunnat. Yhdistystä kutsutaan jäljempänä piiriksi.
- 2§ Piiri toimii Suomen Sydänliitto ry:n, jota näissä säännöissä kutsutaan liitoksi, jäsenenä liiton vahvistamalla toiminta-alueella sydän- ja verisuonitautien ehkäisemiseksi sekä niiden aiheuttamien tuhojen torjumiseksi.
- 16§ 2 momentti. Piirihallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kolmekymmentä jäsentä, jotka valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Jäsenistä kolmannes on vuosittain erovuorossa. Ensimmäisellä kerralla ratkaistaan erovuoroisuus arvalla.”

7.7.3 Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisen lähtökohdat

Yhdistymismalliksi valittiin vaihtoehto b) eli vastaanottavan yhdistyksen malli, jossa uusi piiri syntyisi Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n pohjalle. Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n yhdistykset tulisivat hakemaan Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n jäsenyyttä. Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n aloittaessa toimintansa paikallisyhdistysten toiminta jatkuisi kutakuinkin ennallaan. Tässä tapauksessa kyseisen yhdistymismallin valitseminen oli haastateltavien mukaan järkevä ratkaisu, koska piirit olivat erikokoisia. Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymistä voidaan pitää ”pelastusoperaationa”, jossa hiipuvan organisaation toiminta otettiin haltuun ja turvattiin sen alueellisen toiminnan jatkuminen.

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisessä ei tehty varsinaista yhdistymissopimusta. Dokumentointi ja päätökset kirjattiin pöytäkirjoihin ja neuvottelumuistioihin prosessin etenemisen myötä. Kun yhdistämistilanteessa ilmapiiri on luottamuksellinen eli luotetaan siihen, mitä puhutaan, muodollisia sopimuksia ei vaadita.

7.8 Yhdistymisen valmistelu kevät 2012-syky 2012

Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n piirihallitus käsitteli yhdistymisasiaa kokouksessaan 2/2012. Kokouksessa todettiin, että Markku Jokelan johtama selvitystyö on ollut riittävän laaja ja perusteellinen. Todettiin myös, että neuvotteluissa on huolehdittu siitä, että Pirkanmaan nykyisten jäsenyhdistysten asema ei yhdistymisessä heikkene. Pirkanmaan Sydänpiirin hallituksen kokous päätti ehdottaa kevätkokoukselle, että Kanta-Hämeen Sydänpiirin yhdistyminen Pirkanmaan Sydänpiiriin hyväksytään ja hallitus valtuutetaan sopimaan yhdistymisen yksityiskohdista sekä toimeenpanemaan yhdistymisen. (Pirkanmaan Sydänpiirin hallituksen kokouspöytäkirja 3/2012.)

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirit hyväksyivät sääntömääräisissä kevätkokouksessaan yhteiset lähtökohdat neuvotteluille ja niissä tehtiin päätös yhdistymisen toimeenpanemisesta. Kokouksessa ei äänestetty. Piirien yhdistyminen oli tarkoitus toteuttaa vuoden 2013 alussa eli aikaa yhdistymiseen oli noin kahdeksan kuukautta. Pirkanmaan Sydänpiirin sääntömuutos oli jätetty kesällä 2012 Patentti- ja rekisterihallitukselle. Käsittelyä pyydettiin kiirehtimään kirjeellä alkusyksystä 2012, jonka allekirjoittajina

olivat Suomen Sydänliiton pääsihteeri ja molempien sydänpiirien puheenjohtajat. (Pirkanmaan Sydänpiirin hallituksen kokouspöytäkirja 3/2012; Harala 2014.)

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien päätöksenteko ja yhdistymisprosessiin liittyvät asiat erosivat joiltakin osin toisistaan. Seuraavissa kappaleissa on esitelty yhdistymisprosessin menettelyt molempien sydänpiirien osalta yhdistymisen kevään 2012 toimeenpanopäätöksestä syyskokoukseen 2012 asti.

7.8.1 Purkautuva yhdistys eli Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry

Kanta-Hämeen Sydänpiirille annetun ohjeistuksen mukaan sen oli purkautuvana piirinä huomioitava piirin kevätkokouksessa 2012 sydänpiirin purkautuminen ja yhdistyminen Pirkanmaan Sydänpiiriin sekä varojen siirtäminen Pirkanmaan Sydänpiiriin tilille. Valmistelun pohjana tuli olla hallituksen esitys sekä kokouskutsussa maininta päätettävistä asioista. Mikäli edellisistä asioista äänestettäisiin, toimenpiteiden toteutumiseen vaadittaisiin vähintään kolmen neljäosan enemmistö. Kevätkokouksessa edelliset asiat hyväksyttiin yksimielisesti, kokouksessa ei äänestetty.

Yhdistyksen purkautuessa sen omaisuus tulee siirtää yhdistyksen sääntöjen mukaiselle taholle eli taholle, jolle säännöt sallivat omaisuuden siirron. Säännöissä voi olla esimerkiksi maininta, että omaisuus yhdistyksen purkautuessa jaetaan siinä olevien yhdistysten kesken, taikka siirretään johonkin muuhun samantapaiseen tarkoitukseen. Yhdistyksen säännöissä pitää selvästi lukea, että omaisuus voidaan luovuttaa toiselle yhdistykselle.

Sydänpiirien vuonna 1994 hyväksytyjen ja ennakkotarkastettujen mallisääntöjen 26 § kuuluu seuraavasti: ” Jos piiri on päättänyt purkautua tai se lakkautetaan, siirtyvät sen jäljelle jääneet varat viimeisen kokouksen päätöksen mukaisesti rekisteröidyille yhdistyksille tai säätiöille, joiden toimintaan sisältyy sydän- ja verisuonitautien ehkäisyä, hoitoa tai potilaiden kuntoutusta ensisijaisesti piirin toiminta-alueella. Jos kaksi tai useampi piiri päättää yhdistyä yhdeksi piiriksi, niiden varat siirtyvät uudelle rekisteröidylle piirille.” (Sydänpiirien mallisäännöt 1994.) Sydänpiirin mallisääntöjen 26 § sallii Kanta-Hämeen piirin omaisuuden siirron toiselle sydänpiirille.

Kanta-Hämeen Sydänpiirin keväällä 2012 pidetyn kevätkokouksen jälkeen Kanta-Hämeen Sydänyhdistykset pitivät omat ylimääräiset kokouksensa, jossa ne päättivät hakea Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n jäsenyyttä. Kanta-Hämeen Sydänyhdistykset täyttivät heille valmiiksi tehdyn jäsenhakemuksen. Hakemuksen liitteenä olivat Pirkanmaan Sydänpiirin sen hetkiset säännöt. Kanta-Hämeen Sydänyhdistysten jäsenyys Kanta-Hämeen Sydänpiirissä jatkui normaalisti 31.12.2012 saakka, jolloin piirin lopullisesti purkauduttua myös sydänyhdistysten jäsenyydet raukesivat automaattisesti.

Kanta-Hämeen Sydänyhdistysten haettua Pirkanmaan Sydänpiirin jäsenyyttä ja Pirkanmaan Sydänpiirin hyväksytyä jäsenyydet merkittiin heidät varsinaisiksi jäseniksi jäsenluetteloon 1.1.2013 alkaen. Sydänpiirien yhdistymisprosessin vaiheet etenivät pääosiltaan Markku Jokelan tekemän muistilistan mukaisesti (ks. Liite 6).

Kanta-Hämeellä ei ollut lakisäätteistä selvitysmiestä eli sen hallituksen oli huolehdittava purkautumisesta johtuvasta selvitystyöstä. Erillisiin selvitystoimiin ei tarvinnut ryhtyä, koska Kanta-Hämeen Sydänpiirin hallituksen syyskokous hyväksyi loppuselvityksen, jonka mukaan yhdistyksellä ei ollut velkoja. Omaisuuden siirto Pirkanmaan Sydänpiiri ry:hyn ajoitettiin tapahtuvaksi 31.12.2012.

7.8.2 Pirkanmaan Sydänpiiri vastaanottavana piirinä

Varsinainen yhdistymispäätös tehtiin Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n sääntömääräisessä kevätkokouksessa. Kokouksessa tuli huolehtia tietyistä kokousmuodollisuuksista ja juridiikasta. Pirkanmaan Sydänpiiri teki vastaanottavana yhdistyksenä kevätkokouksessaan 2012 sääntömuutoksen hallituksen esityksen pohjalta. Sääntömuutokseen vaaditaan äänestyksessä kolmen neljäosan enemmistö sekä kokouskutsussa tuli olla maininta sääntömuutoksesta ja yhdistymisestä. Kokouksessa ei kuitenkaan äänestetty. Minimissään oli muutettava sääntöjen 1 § eli nimi ja toiminta-alue ja 16 § piirihallituksen jäsenten lukumäärä (taulukko 15). Tässä tapauksessa päädyttiin jäsenten lukumäärän olevan kolmekymmentä, jolloin kaikki Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänyhdistykset saivat edustuksensa piirihallitukseen. Lisäksi samalla 2 §:ssä ollut Sydäntautiliiton nimi päivitetään Sydänliitoksi. (Jokela 2011.)

Sääntömuutoksille haettiin välittömästi Sydänliiton hallitusten hyväksyntä piirikokousten jälkeen. Myös yhdistysrekisteriin tehtiin sääntömuutosilmoitus välittömästi, kun piirien kokoukset ja Suomen Sydänliiton hallitukset olivat hyväksyneet yhdistymisen. (Jokela 2011.)

7.8.3 Yhdistymisen viimeistely syyskokouksissa 2012

Lopullisesti yhdistymiseen liittyvistä yksityiskohdista päätettiin vielä sydänpiirien sääntömääräisten syyskokousten yhteydessä marraskuussa 2012. Tällöin Kanta-Hämeen Sydänpiiri purkautuvana yhdistyksenä hyväksyi loppuselvityksen ja Pirkanmaan Sydänpiirin syyskokous hyväksyi uudet jäsenet. Seuraavaksi on esitelty Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien syyskokouksien kokousmenettelyt.

7.8.4 Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n ja Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n syyskokoukset

Sydänpiirien sääntömääräiset syyskokoukset pidettiin samaan aikaan samassa rakennuksessa. Kokousmenettelynä oli osin erillisen ja osin yhteisen kokouksen menettely (ks. Liitteet 7 ja 8). Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien sääntömääräisten syyskokousten järjestäminen osin erillisesti ja osin yhteisesti oli haastateltavien mielestä sopiva menetelmä ja hyvä malli kokouksen ja päätettävien asioiden käsittelemiselle, koska tässä kokousmallissa kaikki ratkesi yhdellä kertaa, eikä erillisiä kokouksia tarvittu. Lisäksi vältyttiin pöytäkirjojen lähettämisiltä. Kyseistä kokousmallia haastateltavat pitivät myös psykologisesti hyvänä, koska molemmat osapuolet olivat läsnä samassa paikassa, kun aloitettiin uutta yhteistä toimintaa. Tämä edesauttoi luottamuksen syntymistä ja tutustumista uusiin ihmisiin. Uusi toiminta alkoi konkreettisesti uudelta pohjalta ja samanaikaisesti.

Selvyiden vuoksi yhteisen käsittelyn alkaessa on perusteltua todeta kokouspöytäkirjassa, että Pirkanmaan Sydänpiirin kokouksessa Kanta-Hämeen Sydänpiirin yhdistysten kokousedustajille myönnettiin läsnäolo- ja puheoikeus, tarvittaessa myös päinvastoin Kanta-Hämeen Sydänpiirin kokouksessa. Todettakoon, että mietittiin vuoden 2012 loppukuukaudeksi kaksoisjäsenyyttä, jolloin Kanta-Hämeen Sydänyhdistykset olisivat ol-

leet muutaman kuukauden ajan samalla myös Pirkanmaan Sydänpiirin jäseniä. Tällöin he olisivat voineet osallistua täysivaltaisesti esimerkiksi uusien hallitusjäsenten valitsemiseen. Säännöt eivät kuitenkaan sallineet virallisesti tätä menettelyä. Tosiasiassa valinnat ja muut kokouspäätökset tehtiin yksimielisyyden vallitessa. (Jokela 2014.)

7.8.5 Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n loppuselvitys

Yhdistyslain edellyttämällä tavalla Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n sääntömääräisessä syyskokouksessa 11/2012 hyväksyttiin loppuselvitys (taulukko 16).

TAULUKKO 16. Loppuselvityksen sisältöä (Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n loppuselvitys 2012)

- Vuokrasopimuksen irtisanominen.
- Tietoliikenneyhteyden irtisanominen ja puhelinosaan myyminen
- Asioiden hoitaminen pankin kanssa.
- Dokumenttien vieminen Maakunta-arkistoon
- Piirin tavaroiden inventaario.
- Loppuvuoden 2012 menojen arviointi.
- Saamisten huomioiminen, josta osa Sydänliiton tukea Keskisen alueen ja Fuusiotyöryhmän kokous- ja matkakuluihin.
- Kanta-Hämeen Sydänpiirillä ei ole nimetty erillistä selvitysmiestä. Piirihallitus vastaa loppuselvityksestä. Loppuselvityksen toteuttaja on toiminnanjohtaja. Tämän loppuselvityksen Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n hallitus esittää syyskokouksen 11/2012 hyväksyttäväksi. Vuoden 2013 alun laskut siirtyvät uudelle Hämeenmaan sydänpiirille.
- Piirin tositemapit säilytetään kuusi vuotta vuosilta 2007–2012 Hämeenmaan Sydänpiirissä.
- Vakuutusten irtisanominen.
- Patentti- ja rekisterihallitukselle purkautumisilmoituksen jättäminen
- Kanta-Hämeen Sydänpiirillä ei ole velkoja. Varat siirretään Pirkanmaan Sydänpiirin tilille 31.12.2013.

7.8.6 Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n syntymisprosessiin liittyviä huomioita

Haastateltavat tutustuivat Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n muodostumisprosessiin ja he kiinnittivät huomiota muun muassa seuraaviin kohtiin. Näistä yksi oli Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen koko, joka oli 30 henkilöä, jokaisella yhdistyksellä on hallituspaikka. Hallituksen kokoa hän pitää on poikkeuksellisen suurena. Suuren hallituksen toiminta on vaikeaa esimerkiksi koolle kutsumisen osalta. Suuren koon vuoksi myös päätöksen tekeminen nopeissa asioissa on kankeaa, koska hallituksen jäsenten tavoittaminen on iso operaatio. Tavanomaisesti on kolmenkymmenen henkilön valtuusto ja valtuusto valitsee esimerkiksi seitsemän henkilön hallituksen. Hämeenmaan Sydänpiirin hallituksen koko on tyypillinen valtuuston koko.

Uuden hallituksen paikkajakoon (N=30) tulee kiinnittää huomiota. Hämeenmaan Sydänpiirin hallituksessa jokaisella yhdistyksellä on edustus hallituksessa (n= 24). lisäksi hallituksessa on kuusi (n=6) asiantuntijapaikkaa. Säännöissä ei voi määritellä hallituksen paikkojen rakennetta, koska laki ei salli kiintiöitä. Mikäli edellä mainittu paikkajako on vakiintunut käytännöksi, niin se ei todennäköisesti tuota ongelmia. Tilanteessa, jossa ehdokkaita olisi esimerkiksi 35, olisivat he kaikki vapaasti valittavissa, koska jäsenet ovat samanarvoisia. Käytäntö muuttuisi siis heti, jos enemmistö päättää muuttaa toimintamallia. Hämeenmaan Sydänpiirin 30 henkilön hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on puheenjohtajan lisäksi 10 hallituksen jäsentä. (Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n säännöt.)

7.8.7 Hämeenmaan Sydänpiirin alkumetrit

Yhdistyispäätöksen jälkeen uuden yhdistyksen tulee aloittaa toiminnan kannalta tärkeiden asioiden järjesteleminen. Toimenpiteinä tässä yhdistymisessä olivat muun muassa tarvittavien henkilöstöjärjestelyjen tekeminen, toimenkuvien tarkennukset ja mahdolliset toimintatapojen uudistukset. Henkilöstön toimenkuvien muokkaaminen vastamaan uuden sydänpiirin toimintaa oli tärkeässä asemassa. Hämeenmaan Sydänpiiri ry:ssä aloitti vuonna 2013 3,5 työntekijää. Uudelleen mietittäväksi tulivat myös henkilökunnan taloudelliset ja muut edut, esimerkiksi luottamushenkilöiden matkakorvauksista päättäminen. Jäsenmaksut oli jo yhtenäistetty Yhdistymiskokouksessa marraskuussa 2012.

Uuden sydänpiirin yksi tärkeimmistä alkuvaiheen tehtävistä oli myös yhteistyökumppaneiden ja jäsenten informoiminen. Tämän vuoksi uuden piirin tuli päivittää ja uudistaa sydänpiirin esittelyaineisto, lomake- ja kirjepohjat, nettisivustot ja sähköpostijärjestelmä.

Taloudellisissa asioissa tuli huomioida mahdollisten verojen maksaminen yhdistymistä edeltävältä ajalta. Sopimuksen mukaan kumpikin piiri maksoi omat veronsa yhdistymistä edeltävältä ajalta. Purkautuvan yhdistyksen kirjanpito lopetettiin 1.1.2013 lukien. Uuden Sydänpiirin muutosvaiheen tukea eli Yhdistämisavustusta oli haettu jo Suomen Sydänliitolta piirien kevätkokousten 2012 jälkeen.

Uuden sydänpiirin kaikki sopimukset, tilaukset ja toiminnot tuli tarkastaa päällekkäisyyksien varalta. Näitä olivat esimerkiksi jäsenlehdet ja muut julkaisut, pankkiasiat, vakuutukset, puhelin, leasing. Lisäksi piti huomioida mahdollisten jäsenyyksien ajan tasalle saattaminen muissa yhteisöissä sekä oman uuden yhdistyksen jäsenyyksien tarkastaminen.

Uusi toimintansa 1.1.2013 aloittanut Hämeenmaan Sydänpiiri ry on Suomen Sydänliiton sydänpiireistä ensimmäinen piiri, joka on muodostunut kahdesta aikaisemmin itsenäisesti toimineesta sydänpiiristä. Vuonna 2013 se muodostui 23 yhdistyksestä (ks. Liite 9). Sydänpiirien välisiä yhdistymisiä tullaan varmasti näkemään lähitulevaisuudessa useampia.

8 POHDINTA

8.1 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistettiin keskustelemalla tutkimusprosessista ja sen tuloksista työn toimeksiantajan, selvitysmiehen ja samaa opinnäytetyötä tekevien kesken. Jako kolmeen eri aihealueeseen mahdollisti myös sen, että opinnäytetyön tekijät pystyivät antamaan kriittistä palautetta ja arviointia toistensa aihealueesta. Samalla kokonaisnäkemys opinnäytetyön aihealueesta vahvistui ja monipuolistui. Aihetta on prosessoitu yli vuoden ajan, mikä on mahdollistanut opinnäytetyön aihealueiden syvällisemmän ymmärryksen. (Kylmä & Juvakka 2012, 128; Elo ym. 2014, 1.)

Ennen opinnäytetyön tekemistä lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osa-alueet eivät olleet entuudestaan tuttuja kenellekään opinnäytetyön tekijöistä. Tämän vuoksi kiinteä yhteistyö selvitysmiehen kanssa oli välttämätöntä asiasisällön ja asioiden oikeaoppisen tulkinnan takaamiseksi. Ohjausta tarvittiin niin suurien asiakokonaisuuksien kuin pienempien yksityiskohtien osalta. Haastattelukysymysten tekemisessä, jotka liittyivät yhdistymisprosessin etenemiseen, lainsäädäntöön ja hallintomenettelyihin sekä piirien yhdistymiseen, käytettiin apuna selvitysmiehen ja Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtajan asiantuntemusta. Uskottavuutta lisäsi myös se, että yksi haastateltava tarkasti opinnäytetyön tekstin niin, että asiat oli mainittu oikein ja asianmukaisella tavalla. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.)

Opinnäytetyön aikana tehtiin muistiinpanoja prosessiin liittyvistä asioista ja niiden herättämistä ajatuksista ja oivalluksista. Tämä auttoi asioiden mieleen palauttamisessa analyysi- ja pohdintavaiheissa ja siten lisäsi vahvistettavuutta. Aineistonkeruumenetelmät olivat opinnäytetyön tekijöille uusia, joten metodi vaati perehtymistä. Haastattelukokemuksen karttuessa haastattelijat huomasivat kehittyneensä haastattelijoina, koska täsmentävien kysymysten tekeminen oli helpompaa haastatteluiden edetessä. Opinnäytetyön tekijät välttivät induktiivista sisällönanalyysia tehdessään tulosten vääristämistä vertaisarvioinnin avulla. Lainsäädännön ja hallintomenettelyjen osa-alueen vierauden vuoksi haastattelumuodoksi valittiin strukturoitu haastattelu, jossa asiantuntijoille annet-

tiin valmiit, yhdessä selvitysmiehen ja Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtajan kanssa tehdyt kysymykset. Näin varmistettiin se, että kysymyksillä saatiin tarvittava tietoa, joka vastasi tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tulosten, etenkin juridiikan ja hallintomenettelyjen osa-alueen avulla saatiin tietoa, joka on siirrettävissä ja käytettävissä vastaavanlaisissa sydänpiirien yhdistymistilanteissa. Tuloksia tullaan käyttämään sellaisenaan laadittaessa opasta yhdistyville yhdistyksille. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

8.2 Eettisyys

Opinnäytetyössä pyrittiin toteuttamaan seuraavia eettisiä periaatteita: haitan välttäminen, ihmisoikeuden kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. Osa opinnäytetyön aihealueista liittyi henkilökohtaisiin kokemuksiin, mikä saattoi herkistää haastateltavaa. Haastatteluiden tulokset pyrittiin raportoimaan niin, ettei haastateltavat ole tunnistettavissa ja heille aiheudu haittaa. Haastateltavaa kunnioitettiin ja annettiin mahdollisuus pitää taukoja tai keskeyttää haastattelu. Haastatteluun osallistuminen oli haastateltaville täysin vapaaehtoista ja he olivat tietoisia siitä, mihin tarkoitukseen haastattelua käytettiin. Opinnäytetyön tulosten raportointi pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti, rehellisesti ja tarkasti, jolloin vältettiin vääristämästä tuloksia. (Kylmä & Juvakka 2012, 147, 149, 152, 154.)

8.3 Tulosten tarkastelu

Yhteiskunnan rakennemuutokset ja palvelujen keskittäminen ovat ajaneet organisaatioita yhdistymisiin ja tietynlaiset erityispalvelut ovat keskittyneet suuremmille paikkakunnille. Myös säästöt ja lama puhuvat yhdistymisten puolesta. Yhdistymiset voivat tuoda hyvin toteutuessaan selkeitä säästöjä kuten monenkertaisten kirjanpitojen poistumisen ja työtapojen ja työyksiköiden yhtenäisemmät käytännöt. Työ- ja toimintaympäristö ovat muuttuneet myös digitalisoitumisen ja globalisaation myötä. Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin syntymiseen oli osaltaan vaikuttamassa yhteiskunnan tilanne, jossa julkiset ja yksityiset organisaatiot joutuvat tavoittelemaan toiminnassaan yhä enemmän ja enemmän niin määrällistä kuin laadullistakin tehokkuutta (Kärkkäinen 2004.) Lisäksi valtion ja esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen tukia

yhdistyksille on leikattu ja leikataan edelleen, mikä vaikeuttaa yhdistysten toimintaedellytyksiä ja vaati uudenlaisia toimintamalleja yhdistystoiminnan jatkumisen mahdollistamiseksi.

Sydänpiirien yhdistyminen oli haasteellinen ja pitkäaikainen prosessi, jossa oli otettava huomioon lainsäädännön ja hallintomenettelyjen lisäksi lukuisa määrä inhimillisiä tekijöitä, kuten esimerkiksi muutoksen aiheuttamat asenteet ja oletukset. Yhdistymisprosessin alkuvaiheessa käytettiin runsaasti aikaa yhdistymisen ehtojen ja tavoitteiden selvittämiseen sekä yhteisten linjojen etsimiseen. (Tarasti 2000.) Yhdistyslain mukaan yhdistymispäätöksen hyväksyminen äänestämällä edellyttää vähintään kolme neljäosan enemmistön. Jos tiedetään, että yhdistymisajatuksen taakse on mahdollista saada vain esimerkiksi puolet jäsenistä, kannattaa yhdistymissuunnitelmat unohtaa siltä osin ja palata asiaan myöhemmin tai etsiä toinen yhdistymismalli tai -suunta. Yhdistyslaissa liitoista ja piireistä käytetään sanaa yhdistys, joten yhdistysten yhdistymisistä puhuttaessa tarkoitetaan tässä tapauksessa piirien yhdistymistä.

Oikeudenmukaisuus on yhtenä perusedellytyksenä organisaatioiden yhdistymisen onnistumiselle. Organisaatioiden yhdistäminen on muutoksena syvälinen ja laaja ja siksi erityisen herkkä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää se, jos yhdistyvillä yhdistyksillä on yhteinen, puolueeton selvitysmies tai neuvonantaja. Tämä siksi, että sama henkilö katsoo asioita tasapuolisesti molempien yhdistyvien piirien kannalta. (Taskinen 2005.)

Yhdistymisprosessissa neuvottelevien osapuolten välinen henkinen ilmapiiri vaikuttaa huomattavasti prosessin etenemiseen. Mitä parempi ja luottavaisempi on osapuolten välinen ilmapiiri, sitä vähemmän tarvitaan kirjallisia sopimuksia asioiden paikkansapitävyyden varmistamiseksi. Jos voidaan luottaa siihen mitä on sanottu, ei kirjallisten sopimusten tekeminen ole välttämätöntä. Kirjallisten sopimusten tekeminen puolustaa kuitenkin paikkaansa useasta eri syystä. Kun asioista on tehty kirjallisia sopimuksia, sovitut asiat voidaan aina tarkistaa ja niihin voidaan palata. Sopimuksen sisältöä voi myös muuttaa molemminpuolisella hyväksynnällä. Jos luotetaan vain sanalliseen sopimiseen ja muistiin, voi olla vaarana, että asiat muuttuvat muistissa ajan saatossa tai voi ilmetä tulkintaerimielisyyksiä. Kun asiasta tehdään kirjallinen sopimus, asiaa pitää valmistella hyvin ja sopimus tulee kirjata niin tarkasti ja yksiselitteisesti kuin mahdollista

tulkintaerimielisyyksien poissulkemiseksi. Toisaalta mitä enemmän on kirjoitettua tekstiä, sitä enemmän tekstissä on tulkittavaa.

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessissa ei tehty yhdistymis-sopimusta. Pohdittavaksi jää, olisiko kirjallisen sopimuksella voitu välttyä työntekijä-määrä koskevalta erimielisyydeltä. Erimielisyydet ja niiden ratkomiset vaativat aikaa ja kuluttavat yhdistymisprosessissa muutenkin paljon vaativia resursseja ja aikaa. Tässä tapauksessa pienikin viive yhdistymisprosessissa olisi voinut lykätä yhdistymisajankoh-taa vuodella eteenpäin.

Yhdistymismallin valintaa on myös syytä harkita tarkoin. Yhdistymistä harkitsevien osapuolten tulee neuvotella tarkoin mallin valitsemisen hyvistä ja huonoista puolista ja päättää käytettävä malli yhteisymmärryksessä. Mallia a) käytetään yleensä, jos kyseessä on suurin piirtein kaksi yhtä vahvaa yhdistystä tai jos henkinen ilmapiiri ei muuten vain salli sitä, että vain toinen yhdistyksistä jatkaa toimintaansa. Kun molemmat puretaan ja aloitetaan alusta puhtaalta pöydältä, on lähtökohta molemmille piireille samanlainen. Tämän mallin valinnassa tulee huomioida, että uuden yhdistyksen aloittaessa toimintansa tulee yhteistyökumppanisopimukset uusia. Tämän hetkisen taloustilanteen aikana on hyvin mahdollista, että yhteistyökumppanit vetäytyvät yhteistyöstä sopimuksen uusi-misvaiheessa, eivätkä jatka yhteistyötä uuden organisaation kanssa. Yhteistyökumppani tai toiminnan tukija jatkaa todennäköisemmin yhteistyötä ilman sopimuksen uusimista, jos yhdistys jatkaa toimintaansa, vaikkakin sen nimi on voinut muuttua. Edellä mainittu asia on hyvä ottaa huomioon, kun mietitään yhdistymismallin valintaa tai sitä kumpi yhdistys jatkaa toimintaansa.

Mallissa b) tavanomaisesti pienempi yhdistys puretaan ja yhdistetään isompaan, koska se aiheuttaa vähemmän toimenpiteitä. Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yh-distymisessä käytettiin tätä mallia. Tapauksesta voitaisiin käyttää nimitystä pelastami-nen, koska yhdistymällä Kanta-Hämeen Sydänpiirin alueen sydäntoiminnan jatkuminen pystyttiin turvaamaan.

Kun asioista on säädetty laissa, prosessi etenee ohjatusti, hallitusti ja tietyssä järjestyk-sessä. Yhdistysten yhdistymisen tekee kuitenkin haasteelliseksi se, että yhdistyslaki ei ohjaa yhdistymisprosessia tarkasti vaan paljon asioita jää sopimisen varaan. Yhdistykset toimivat yleensä vapaaehtoisvoimin ja yhteisten periaatteiden mukaisesti, mikä vaikut-

taa myös yhdistysten yhdistymistilanteisiin. Yhdistyvien osapuolten tulee kyetä laatimaan yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet toiminnalleen. Jos yhteisiin tavoitteisiin pääseminen ei ole mahdollista, ei yhdistymiseen voida pakottaa.

Purkautuvan yhdistyksen loppuselvityksen tekee hallitus, jos sen tekijäksi ei ole valittu selvitysmiestä. Yhdistysoikeuden asiantuntijat pitivät hyvänä ja suositeltavana sitä, että molemmilla yhdistyvillä yhdistyksillä olisi sama selvitysmies. Vastaanottavassa yhdistyksessä selvitysmiestä voidaan kutsua esimerkiksi neuvonantajaksi. Yhteinen henkilö takaa sen, että yhdistyminen etenee sovittujen asioiden mukaisesti ja oikeassa, sovitussa järjestyksessä.

Yhdistymisprosessin tulee edetä olemassa olevien sääntöjen pohjalta. Mikäli jokin kohta säännöissä estää toiminnan, tulee tehdä sääntömuutos Patentti- ja rekisterihallitukselle. Sääntömuutoksen käsittelyaika oli vuonna 2012 yli kahdeksan kuukautta. Ilman kiirehtimistä yhdistyminen ei olisi toteutunut vuoden 2013 alussa. Siksi sääntömuutoksen tekemisessä on huomioitava sen hetkinen käsittelyaika. Käsittely kestää joka tapauksessa useamman kuukauden. Huomioitavaa on, että sääntömuutoksia voi joutua tekemään toiminta-alueen, nimen ja hallituksen kokoonpanon lisäksi kaksoisjäsenyyden, varojen luovuttamisen ja vastaanottamisen osalta. Sydänpiirin tämänhetkiset mallisäännöt eivät salli kaksoisjäsenyyttä eli tässä tapauksessa sääntömuutos on aiheellinen.

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisprosessin aikana tehtiin mahdollisimman vähän ja sisällöltään mahdollisimman niukkoja kirjallisia dokumentteja, koska tavoitteena oli luottaa toiseen osapuoleen ja haluttiin, että yhdistymisprosessista olisi mahdollisimman vähän tulkittavia dokumentteja. Kuitenkin tämän yhdistymisprosessin aikana tehtiin lukuisia määriä vapaamuotoisia muistioita, ohjeistuksia ja tiedonantoja. Yleisesti ottaen kirjallisten dokumenttien sanamuotoihin ja sisältöön kannattaa kiinnittää erityistä huomiota erilaisten tulkintojen poissulkemiseksi. Lisäksi niiden pitäisi olla niin informatiivisia, että asiasta tietämätön ymmärtää asian oikealla tavalla. Yhdistymisprosessin kuvaamisen vuoksi perehdyttiin lukuisiin pöytäkirjoihin sekä muihin vapaamuotoisempiin asiakirjoihin ja muistioihin. Useassa tapauksessa samasta asiasta oli nähtävillä molempien osapuolten kirjaamiset. Lähtökohtaisesti samasta asiasta oli samankaltaiset muistiinpanot, mutta muutamassa kohtaa sama asia oli tulkittavissa eri tavalla. Erilaisia kirjallisia dokumentteja tehdessä tulee pitää mielessä, että niitä voidaan

tarkastella myös tapahtuma-ajan jälkeen ja niitä voi lukea asiasta tietämätön henkilö. Kirjausten pitää kestää aikaa ja niistä tulee välittyä oikea tieto ilman tulkinnan varaa.

Kaiken kaikkiaan Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymiseen ja sen toteuttamiseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Pienet yksiköt jäävät muutosprosesseissa niin sanotusti alakynteen suurten jyrätessä yli, niin kuin oli käynyt Lappalaisen (2010) tekemässä tutkimuksessa. Tässä yhdistymisessä tyytyväisimpiä yhdistymiseen olivat Kanta-Hämeen, eli pienemmän piirin toimijat. Yhdistymisen edut konkretisoituivat selkeämmin juuri pienelle piirille, jonka toimijat olivat tyytyväisiä päästessään osaksi isompaa organisaatiota, koska heidän toiminta edellytykset paranivat ja monipuolistuivat. Tämä tulos kumoaa juuri sen yleisen käsityksen, että isot organisaatiot ovat haitaksi ja pienemmissä saadaan asiat hoidettua paremmin.

Toimijat olivat tyytyväisiä työryhmän ja selvitysmiehen toimintaan sekä luottivat tehtyihin päätöksiin. Toimijat kokivat, että muutoksen toteuttamiseen valittiin oikeat henkilöt. Juuri oikeat henkilövalinnat koettiin tärkeiksi muutoksen eteenpäin viemisen onnistumiselle. (Lappalainen 2010; Thier ym. 2014.) Perinteisesti sydänpiirien ja -yhdistysten johtajuus on perustunut luottamusjohdolle ja heidän toimintaansa on arvostettu, joten myöskään yhdistymisprosessin aikana johdon toimintaan ei puututtu. (Kärkkäinen 2004.) Yhdistymisprosessin johto on ollut tekemisissään johdonmukainen ja pyrkinyt harmonisoimaan tekojaan sekä ollut halukas oppimaan kokemastaan (Bart & Mahieu 2011.)

Hämeenmaan Sydänpiirin muodostaminen ei kuitenkaan sujunut aivan kivuttomasti. Itse muutosprosessin toteuttaminen sujui hyvin esimerkiksi siksi, että neuvotteluosapuolet löysivät loppujen lopuksi yhteisen keskustelun tason vaikeissakin asioissa. Tällainen vaihe oli esimerkiksi silloin, kun neuvottelut olivat vaarassa katketa erimielisyyksien vuoksi. Seuraavaksi ongelmia ilmaantui, kun uuden piirin toiminta käynnistyi ja kaksi erilaista kulttuuria kohtasivat uudessa työyhteisössä. Hämeenmaan Sydänpiirin käynnistyttyä erilaisten kulttuurien kohtaaminen työyhteisössä konkretisoitui ja toi haasteen työyhteisölle. Tämä on melko normaali ilmiö organisaatiomuutoksen läpikäyneissä työyhteisöissä. (Taskisen 2009; Lappalainen 2010; Thier ym. 2014.) Yhdistyneiden organisaatioiden työntekijäresurssit säilyivät ennallaan. Haastatteluissa mainittiin perehdytyksen tärkeys ja sitä kaivattiin enemmän, jotta ristiriitatilanteet olisi voitu estää. Myös työn organisointiin ja järjestelyihin kaivattiin enemmän panostusta. Muutoksen johtami-

nessä on hyvä tiedostaa, etteivät ihmiset välttämättä suostu muuttamaan totuttuja toimintatapojaan ja omaksumaan uusia mielipiteitä pitkälläkään aikavälillä. (Mattila 2006; Kärkkäinen 2004.)

Ongelmat työyhteisössä johtuivat mahdollisesti esimerkiksi siitä, että työyhteisön keskinäinen tutustuminen oli jäänyt kesken tai tekemättä. Työntekijöiden olisi ehkä ollut hyvä keskustella enemmän, kertoa historiastaan, osaamisestaan ja odotuksistaan, jolloin luottamus toisiin olisi vahvistunut. Myös keskustelu arvoista ja pelisäännöistä työssä ja työyhteisössä saattoi olla puutteellista. Näin ollen voidaan ajatella, että muutoksen käsittely työyhteisötasolla saattoi vielä olla kesken (Lappalainen 2010).

Isomman organisaation toimijat olivat osin jääneet yhdistymisen syiden ja seurausten osalta vaille tiedotusta. Syy tähän voisi olla esimerkiksi se, että on saatettu ajatella, ettei kyseinen muutos juuri vaikuta isomman piirin toimintaan. Mutta toisaalta, niin kuin osa toimijoista mainitsikin, ei voida olettaa, että kaikki tieto annettaisiin valmiina, vaan on oltava myös itse aktiivinen ja kysyttävä asioita, jos jokin on epäselvää. Kuitenkin muutosprosessin viestintään toimijat olivat tyytyväisiä. Tämä oli päinvastainen tulos kuin monissa muissa vastaavanlaisissa tutkimuksissa (Lappalainen 2010; Suonsivu 2006).

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen on haastavaa ja se sisältää mahdollisesti ajateltua pidemmän listan tehtäviä asioita, jotta muutos saadaan päätökseen. Tämä asia huomattiin Hämeenmaan Sydänpiirin toimintaa käynnistettäessä, jolloin osa toimijoista havaitsi, ettei kaikkeen ehkä oltu osattu varautua tai kaikkea ei osattu selvittää etukäteen. Teoriatiedon mukaan (Valpola 2004) tällaiset tilanteet ovat tavallisia ja jopa mahdottomia ennakoita ja varautua niihin etukäteen. (Mattila 2006.)

Haastateltavat mainitsivat päätöksentekijöiden statuksen säilyttämisen tärkeyden, joka saattaa olla esteenä tai ainakin hidasteena yhdistymisten etenemisessä. Tällaista ei ilmeisesti koettu Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpiirien yhdistymisessä, lukuun ottamatta pientä hetkeä piirien välisten neuvotteluiden katkeamisuhkan yhteydessä. Tällaiset tilanteet voidaan herkästi lukea arvovaltataistoiksi. Tässä tapauksessa ei kuitenkaan tullut ilmi sitä, että johtajat olisivat pyrkineet turvaamaan arvovaltataistelulla omaa asemaansa, koska kiistelty asia ei liittynyt johtajuuteen. Havaittavissa ei ollut myöskään piirrettä, että päätösvalta olisi liikaa painottunut ylimmälle johdolle (Suonsivu 2006).

Useat haastateltavat mainitsivat, että on todennäköisesti haasteellisempaa yhdistää yhdistyksiä kuin piirejä. He arvelivat, että tällöin saattaisi tulla selkeämmin esille arvovaltaistot, jotka ovat osoittautuneet haasteellisiksi myös muissa tutkimuksissa (Taskinen 2009). Piirien motivointi yhdistymiseen siis lienee helpompi tehtävä kuin motivoida yhdistyksiä yhdistymään. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhdistyminen todettiin kannattavaksi ja siitä kävi ilmi, että vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan, kun tahtotila on oikea. Prosessin vetäjiksi tulee löytää oikeat henkilöt ja lisäksi on muistettava kannustaa toimijoita muutokseen sekä kiinnitettävä huomiota pieniinkin seikkoihin, joihin muutos vaikuttaa.

Sydämpiirien toiminnassa mukana olevat johtajat, työntekijät ja vapaaehtoistoimijat ovat olleet toiminnassa mukana jo useita vuosia. Totutusta asemasta ja tehtävästä luopuminen voidaan kokea vaikeana ja pelätään, ettei tilalle löydy uutta toimijaa. Lisäksi voidaan pelätä uuden toimijan ajattelutavan olevan niin erilainen, että pitkään järjestötoiminnassa olleen toimijan elämäntyö voisi valua hukkaan. Järjestötyössä on huomattu se, että nyky-yhteiskunnan eläkeläiset ovat huomattavasti paremmassa fyysisessä kunnossa kuin aikaisemmin ja ovat vielä eläkeiässäkkin valmiita osallistumaan järjestötoimintaan ja vapaaehtoistyöhön. Järjestökenttä tarvitsee eri-ikäisiä, ei pelkästään työikäisiä toimijoita.

Mikäli johtajuus näyttäytyisi innovatiivisena riskienottamisena ja uudenluomisena tarkoittaisiko se kuitenkin sitä, että luottamus kärsisi ja hyvä maine menetettäisiin. Nykyisessä yhteiskunnassa muutokset ovat arkipäivää ja jatkuvia. Organisaatioita fuusioidaan ja työnkuvia ja tehtäviä muutetaan. Johtajuuden tulee näyttäytyä muutosten keskeällä luotettavana ja innovatiivisena ja samalla myös organisaation toimijoita ajatellen. Muutosten keskellä tarvitaan muutoskykyistä johtajaa, joka keksii ratkaisuja uudelleen ongelmiin näyttäytyen kuitenkin tuttuna ja turvallisena luottamusjohtajana. Organisaatiomuutosten keskellä johtajuus tulisi miettiä uudelleen ja nykyhetkeä tukevaksi ja rakentavaksi. Johtajuuden ja hallitustyöskentelyn tulisi perustua visionääriselle pohjalle, jossa osataan katsoa asioita eteenpäin ja harkita miten esimerkiksi Hämeenmaan Sydäniirin toiminta näyttäytyy 20 vuoden kuluttua. Millaisia yhdistymisiä on ennakoitava ja tuoda asiat esille hyvissä ajoin, jotta ei jouduttaisi samaan tilanteeseen kuin nykyisen kuntarakenneuudistuksen kanssa. Asiat olivat tiedossa jo 80-luvulla, mutta kuitenkin nyt ollaan tilanteessa, jossa hyvinvointipalveluja puretaan ja kuntien pakkoliitokset ovat todellisuutta. (Bart & Mahieu 2011, 107.) Tulevaisuudessa tulee mietittäväksi

kuntien, valtion ja yksilön vastuukysymykset sekä kansalaisten maksukyky vastata omista palveluistaan. Suomessa on tulevaisuudessa tehtävä nopeita muutoksia ja hyvinvointipalvelujen leikkauksia. (Taskinen 2005.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhdistymisprosessi onnistui kaiken kaikkiaan hyvin ja ennalta sovitussa aikataulussa. Se eteni lainsäädännön ja hallintomenettelyjen puolesta pääosiltaan esimerkillisesti. Kuitenkin piirien sen hetkisiin sääntöihin ja niiden pohjalta toimimiseen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota. Jos säännöt eivät salli haluttua toimintaa, pitää tehdä sääntömuutos Patentti- ja rekisterihallitukselle. Uudet säännöt astuvat voimaan vasta, kun sääntömuutos on hyväksytty Patentti- ja rekisterihallituksessa. Muutosta tehdessä on huomioitava sen hetkinen käsittelyaika, mikä Hämeenmaan Sydänpiiri osalta oli yli kahdeksan kuukautta. Sääntömuutos voi olla tarpeen jäsenten hyväksymisen, kaksoisjäsenyyden, varojen luovuttamisen ja vastaanottamisen osalta.

Yhteiskunnan muutokseen vaikuttavilla teemoilla, kuten kysynnän ja markkinoinnin vaikutuksella sekä globalisaatiolla, ei koettu olevan suurta merkitystä Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumisessa. Ne toimijat, jotka ovat mukana Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnassa, eivät olleet juurikaan tarvinneet markkinointia liittyäkseen mukaan. Johtopäätöksenä on se, että ihmiset, jotka eivät tienneet, miten tulla mukaan toimintaan, hyötyivät markkinoinnista. Markkinoinnilla ei juurikaan saatu mukaan uusia toimijoita, jotka eivät alun perinkään olleet asiasta kiinnostuneita.

Yhteiskunnan muutoksiin vaikuttavana tekijänä lama on ohjannut yhdistymisiä ja niiden kautta on saatu huomattavia säästöjä. Kun työ- ja toimintaympäristöjä on yhdistelty, on samalla karsittu monenkertaisia kuluja. Isommissa yksiköissä on myös enemmän moniosaamista, jonka myötä palvelujen laatu on parantunut, mikä taas hyödyntää suurempaa kuluttajajoukkoa. Johtopäätöksenä on vahvana se, että yhteiskunnan muutokset ovat olleet vaikuttamassa myös Hämeenmaan Sydänpiirin yhdistymiseen.

Toimijoiden kokemuksellisesta näkökulmasta Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan sydänpiirien yhdistyminen prosessina sujui myös melko mallikkaasti. Varsinkin pienempi, Kanta-Hämeen piiri oli tyytyväinen muutokseen päästessään osaksi isompaa organisaatiota ja hyötyi sen eduista. Yhdistymisen myötä heidän toimintaedellytyksensä paranivat ja monipuolistuivat.

Tällaiset yhdistymistilanteet tuovat selkeästi melko suurella todennäköisyydellä haasteen työyhteisöihin. Yhdistymistilanteessa olisi osattava ennakoida eri organisaatioiden kulttuurierot ja kiinnittää niiden yhteensulautumiseen huomiota. Voidaan myös päätellä, että yhdistymisen toteuttamiseen valittiin oikeat henkilöt, sillä toimijat olivat tyytyväisiä ja luottavaisia työryhmän ja selvitysmiehen toimintaan.

Lopuksi voidaan todeta, että vastaavanlaiset yhdistymistilanteet ovat kannattava organisaatiomuutos, kun muutoksen johtaminen hoidetaan huolellisesti. Asiantunteva selvitysmies tai työryhmät ovat yksi perusedellytyksistä. Lakisääteinen selvitysmies tulee olla valittuna velkaisen piirin tai yhdistyksen loppuselvityksen tekemistä varten. Yhteisen selvitysmiehen käyttäminen on kuitenkin suositeltavaa asioiden oikeudenmukaisuuden ja samanaikaisen etenemisen takeeksi sekä ristiriitojen välttämiseksi.

LÄHTEET

- Bart, I. & Mahieu, C. 2011. Diversity Management and Organizational Change: Potentials and Limitations. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*. National Centre for Scientific Research 11 (1), 105-116.
- Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J. & Brommels, M. 2011. Executive management in radical change – The case of Karolinska University Hospital merger. *Scandinavian Journal of Management*. 27 (1), 11-23. Luettu 30.4.2014.
<http://helios.uta.fi:2078/science/article/pii/S0956522110000928?np=y>
- Dumay J. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 8 (3), 238-264.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis. A Focus on Trustworthiness SAGE open. January-March, 1-10.
- Haapamäki, J. & Lipponen, J. 2009. Ministeriöiden yhdistyminen ja uuteen ministeriöön sopeutuminen. *Seurantatutkimus työntekijöiden kokemuksista muutoksen keskellä*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 1/2009.
- Harala, U. Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtaja 2013. Kirjallinen tiedonanto yhdistymisen taustoista.
- Harala, U. Hämeenmaan Sydänpiirin toiminnanjohtaja 2014. Tiedonanto opinnäytetyön ohjauksessa 24.3.2014. Hämeenmaan Sydänpiirin toimisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hämeenmaan Sydänpiiri ry:n säännöt.
- Hämeenmaan Sydänpiiri, yhdistykset. Luettu 15.4.2014.
http://www.hameenmaansydan.fi/yhdistykset#.U0znJvl_srk
- Jokela, M. 2011. Muistilista, Kanta-Hämeen Sydänpiirin yhdistymisestä Pirkanmaan Sydänpiiriin.
- Jokela, M. lääninneuvos selvitysmies 2014. Tiedonanto opinnäytetyön ohjaus puhelimitse 26.4.2014.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n fuusiotyöryhmän kokousmuistio 1/2012.
- Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n piirihallituksen kokouspöytäkirja marraskuu 2011.
- Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n loppuselitys 31.12.2012.
- Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n Toimintakertomus 2011.

- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11, 2-12.
- Kärkkäinen, J. 2004. Onnistuiko psykiatrian yhdentyminen somaattiseen hoitojärjestelmään. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lappalainen, A-R. 2010. Muutosprosessi henkilöstön kokemana – Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistuminen henkilöstön näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos, hallintotiede. Pro gradu –tutkielma.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Liettua: BALTO print.
- Lipponen, V. 2013. Suomen Sydänliiton sydäntyön toiminnallisen ja rakenteellisen kehittämisen hanke. ”Hankesopimus”. Tampereen ammattikorkeakoulu. Terveysten edistämisen koulutusohjelma.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nettilaki. Mitä on hallintomenettely? Luettu: 14.4.2014.
<http://www.nettilaki.com/a/mit%C3%A4-on-hallintomenettely>
- Oikeusministeriö. Hallintomenettely ja hallintolainkäyttö. Luettu 14.4.2014.
<http://oikeusministerio.fi/fi/index/valmisteilla/lakihankkeet/hallintomenettelyjahallintolainkaytto.html>
- Patentti- ja rekisterihallitus. Kiirehtiminen. Luettu 22.3.2014.
http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/hinnasto/yhdistysasioiden_kiirehtiminen.html
- Patentti- ja Rekisterihallitus. Yhdistysrekisteri. Luettu 4.5.2014.
<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>
- Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 1/2011.
- Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 2/2012.
- Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 3/2012.
- Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n hallituksen kokouspöytäkirja 4/2011.

Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n ja Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n yhdentymisneuvottelut. 2013. Tiedonanto.

Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n säännöt.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2008. Essentials of Organizational Behaviour. Ninth edition. Florida: Pearson International Edition.

Salminen, A. 1993. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Valtion hallinnon kehittämiskeskus. Forskningsrapporter 27. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.

Saloheimo, P. & Vuorenkoski, L. 2003. Lääkäriys yhteiskunnan muutoksen pyörteissä. Duodecim. 119 (10), 977-978.

Suomen Sydänliitto ry. Sydänpiirit ja yhdistykset. Luettu 16.4.2014.
http://www.sydanliitto.fi/jarjestosivut/sydanpiirit-ja-yhdistykset#.U06lmfl_srk

Suonsivu, K. 2006. Laboratoriohoitajien kokemuksia liikelaitostamisesta. Hallinnon tutkimus 2. Tutkimusartikkeli.

Sydänpiirien mallisäännöt 1994.

Tarasti, L. 2000. Yhdistysten fuusiosta. Lakimies 2/2000, 180-195.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Väitöskirja.

Thier, S. O., Kelley, W. N., Pardes, H., Knight, A. W. & Wietecha, M. 2014. Success Factors in Merging Teaching Hospitals. Academic Medicine. 89 (2), 219-223.

Toimintakertomus 2011. Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n Toimintakertomus, kohta 3.6.

Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8., uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Yhdentymiskokousmuistio 1/2011. Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry ja Pirkanmaan Sydänpiiri ry.

Yhdentymiskokousmuistio 4/2011. Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n ja Pirkanmaan Sydänpiiri ry.

Yhdentymiskokousmuistio 2012. Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n ja Pirkanmaan.
16

Yhdentymisneuvottelut muistio 2011. Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n ja Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n yhdistymisneuvottelut: Tausta, näkökulmat ja prosessi.

Yhdistyslaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

LIITTEET

Liite 1. Yhdistysoikeus -teoksen lähdetiedot

Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan Sydänpöirin yhdistymisprosessissa käytetty lähde: Halila, H. & Tarasti, L. 2011. Yhdistysoikeus. 4 uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset yhteiskunnallisista muutoksista

Tutkimuk- sen teki- jä(t), julkai- suvuosi, tutkimuk- sen taso, julkaisu- maa	Tarkoitus/ Ta- voite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset	Näytön aste / Laadun arvioin- nin pis- teytys
Kärkkäinen 2004 Tutkimuk- sia 138 Suomi	Selvittää psykiat- risen ja somaati- sen hoitojärjes- telmän yhden- tymisen onnistu- neisuutta sair- aanhoitopiireis- sä ja siihen vai- kuttaneita teki- jöitä erityisesti psykiatrian nä- kökulmasta.	Laadullinen tut- kimus Kyselylomake Kyselyn perus- joukko oli 226 henkilöä, joista 85 % palautti lomakkeen. Strukturoitujen kysymysten lisäksi oli avoimia kysymyksiä.	Psykiatrian edustajista joka viides, kun taas muista vastaajista joka toi- nen arvioi yhdentymisen onnistu- neen hyvin. Erityisesti psykiatrian edustajat kokivat huonoiksi psykiat- rian hallinnollisen aseman, kuulemi- sen ja vaikutusmahdollisuudet sair- aanhoitopiiriin päätöksiin.	IV
Taskinen 2005 Väitöskirja Suomi	Tuottaa uutta tietoa sosiaali-ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämispro- sesseista erityi- sesti henkilöstöl- le merkityksellis- tä muutosjohta- misen haasteista.	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus Empiirinen tut- kimus Seuruututkimus Kyselylomake Ristiintaulukointi Sisällönanalyysi	Oikeudenmukaisuus on perusedelly- tys organisaatioiden yhdistymisen onnistumiselle. Erilaiset kulttuurit muodostuivat ongelmiksi yhdistä- misprosesseissa puutteellisen johta- misen seurauksena.	IV/18
Saloheimo 2003 Tieteelli- nen artik- keli Suomi	Tutkia lääkärei- den muuttunutta työnkuvaa ja siihen vaikutta- neita tekijöitä.	Kyselylomake	Lääkärin työ ja toimintaympäristö eivät ole enää samat kuin ennen, eivätkä ne tulevaisuudessa ole sa- manlaiset kuin nyt. Erilaiset hoitoket- jut, hoito-ohjeet ja määräykset ovat lisääntyneet.	IV

Liite 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset toimijoiden kokemuksista

Huom: liitteessä 3 sivua

Tutkimuk- sen teki- jä(t), jul- kaisuvuosi, tutkimuk- sen taso, julkaisu- maa	Tarkoitus/ Tavoite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset	Näytön aste / Laadun arvioin- nin pis- teytys
<p>1 Lappalai- nen 2010</p> <p>Pro gradu -tutkielma</p> <p>Suomi</p>	<p>Kuvata Joen- suun seutukir- jaston organi- saatiomuutok- sen toteuttami- sen onnistumis- ta henkilöstön näkökulmasta. Samalla tutkit- tiin eroja eri henkilöstöryh- mien mielipi- teissä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Kokonaistutki- mus</p> <p>Kyselylomake</p> <p>Joensuun seu- tukirjaston kirjastotyötä tekevät, jotka ovat työsken- nelleet väh. vuodesta 2006 lähtien ja ovat edelleen työ- tai virkasuhteessa (n=37)</p>	<p>Henkilöstö oli pääosin tyytyväinen itse kirjastoon ja organisaatiomu- toksen toteuttamiseen. Suhtautu- minen muutokseen koettiin vaih- delleen muutoksen aikana ja suh- tautuminen oli kriittisempää ennen muutoksen aloittamista kuin muu- toksen jälkeen. Tyytyväisimpiä muutoksen toteuttamiseen oli kirjastonhoitajat, mikä tukee aja- tusta siitä, että muutosta kannat- taa tarkastella koko henkilökunnan näkökulmasta. Työryhmätyösken- telyyn osallistuminen ja motivaati- on löytyminen loivat positiivisen yhteyden. Seutukirjaston arki koet- tiin sujuvan hyvin. Tästä huolimatta yli 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutos toi negatiivisen vaiku- tuksen työyhteisön ilmapiiriin. Tulosten perusteella todettiin, että muutoksen käsittely työyhteisöta- solla oli vielä kesken.</p>	<p>IV / 14</p>
<p>2 Haapamäki & Lippo- nen 2009</p> <p>Tutkimus- raportti</p> <p>Suomi</p>	<p>Selvittää työn- tekijöiden ko- kemuksia työ- ja elinkeinominis- terion perusta- misprosessissa sekä tekijöitä, jotka vaikutta- vat työntekijöi- den sopeutumi- seen uuteen, muodostettuun organisaatioon ja yhtenäisyy- den tunteen muodostumi- seen</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>Seuranta- tutkimus</p> <p>Elektroninen kyselylomake</p> <p>Työ- ja elinkei- no-ministeriön työntekijät (n=159)</p>	<p>Tasavertaisesti koetulla yhdisty- mistavalla oli positiivinen yhteys uuteen organisaatioon sopeutumi- seen. Niillä työntekijöillä sopeutu- minen oli heikompaa, jotka näkivät yhdistymisen ei-tasavertaisena. Samastuminen uuteen organisaati- oon oli yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, yhdistymisen hyväk- symiseen sekä yhteistyöhön ja kehittämiseen tähtäävään toimin- taan. Samastumista uuteen orga- nisaatioon puolestaan selittivät yhdistymisprosessin kokeminen oikeudenmukaiseksi, esimiesten tuki sekä positiiviset muutokset omissa töissä.</p>	<p>IV / 14</p>
<p>3 Mattila 2006</p> <p>Väitöskirja</p> <p>Suomi</p>	<p>Luoda muutok- sen edistämisen ja vastarinnan yleinen malli, joka auttaa ymmärtämään syy-</p>	<p>Aineisto- lähtöisen teori- an (grounded theory) rakenta- minen</p> <p>309 elämäker-</p>	<p>Keskeisinä osatekijöinä muutossuh- teen syntymiselle ovat sekä aiem- mat kokemukset että toisaalta odotukset tulevasta. Muutossuh- teen pohjalta rakentuu toimijuus, muutosrooli, jonka lähtökohdista ajaututaan erilaisiin strategisiin ja</p>	<p>IV / 14</p>

		seuraussuhteita: toiminnan juuria ja toimijuuden vaikuttimia	taa, 150 avointa teemahaastattelua Mehiläinen Oyj, Suomen Posti Oyj ja Vattenfall Oy	taktisiin kuvioihin sekä näitä toteuttaviin julkisiin ja kätkettyihin toiminnan muotoihin. Samat toiminnan muodot voivat olla käytössä sekä muutosta edistettäessä että vastustettaessa. Mehiläinen: myönteinen pohjavire muutoksiin liittyen Posti: Henkilöstö muutoksen aikana kovilla. Kynnisyttä ja huolta tulevasta. Makaaberin huumori oli tapa yhdistää selviämisestä johtuva helpotuksen ja kiitollisuuden tunne tulevaisuutta koskeviin pelkoihin. Vattenfall: Kaivattiin suurempaa panostusta ruohonjuuritason työn järjestelyihin	
4	Suonsivu 2006 Tieteellinen artikkeli Suomi	Tuottaa tietoa laboratoriotointojen liikelaitostamisesta laboratoriohoitajien kokemuksina ja näkemysinä. Lisäksi pyrittiin lisäämään tietoa liikelaitostamismallin vaikutuksista kaiden/potilaiden kokonaisuhoitoon.	Kvalitatiivinen tutkimus Kyselylomake 2003 n=85 (42%) Sisällönanalyysi	Noin puolet koki uuden organisaatiomallin aiempaa paremmaksi. Tiedon saanti oli osittaista muutosprosessin edetessä. Vaikutusmahdollisuudet ja työtehtävien ohjaus koettiin vähentyneen verrattuna aikaisempaan. Organisaatiomuutos vaikutti työtehtäviä yksipuolistavasti. Ammatillisuuden ja potilaiden kokonaisuhoitoon laadullisuuden koettiin heikentyneen. Toiveina esitettiin muutosvaiheisiin käynnistettävää muutosvalmennusta, tasarvoista yhteistyötä johdon ja henkilöstön kesken ja päätösvallan delegointia ylhäältä päin alas. Päätösvallan keskittäminen ylimmälle johdolle koettiin erityisesti nykyistä työskentelyä haittaavaksi asiaksi.	IV / 12
5	Taskinen 2005 Väitöskirja Suomi	Lisätä tietoa sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisen merkityksestä, yhdistämiseen liittyvistä muutosprosesseista, niiden etenemisestä sekä etenemisen esteistä ja menettelytavoista. Lisätä ymmärrystä kysymyksistä: Mitkä tekijät henkilöstön näkökulmasta ovat yhdistämisen prosessien johtamisessa merkityksellisiä	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus Empiirinen tutkimus Seuruututkimus Kyselylomake ennen – jälkeen Kuopio 1994 ja 1997 (N=251 ja N=263) HUS 2000 ja 2002 (N=3771) Ristiintaulukointi Sisällönanalyysi	Sosiaali- ja terveysalojen yhdistämisen prosesseissa oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen ovat tärkeitä. Organisaatioiden yhdistäminen on syvällisen muutoksen tyyppinä erityisen herkkä henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuuden kysymykset nousevat ongelmiksi yhdistämisen prosessin puutteellisen johtamisen seurauksena. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta loivat johtamistehtävien ja toimiloiden uudelleen jaot sekä niiden aiheuttamat menetykset, palkitsemisjärjestelmän eriarvoisuus, etujen menetykset ja henkilöstöryhmien eriarvoinen kohtelu. Lisäksi tunnetta loi puutteet menettelytapojen oikeudenmukaisuus, kuten tiedotuksen riittämättömyys, pinnallisuus, ajoituksen epätarkoituk-	IV / 18

ja tärkeitä?
Miten yhdistäminen syvällisenä muutoksena eli organisaation muunnoksena koetaan?
Mitkä tekijät tai asiantilat ovat yhteydessä yhdistämisprosessien ja sitä kautta myös yhdistämisten onnistumiseen.

senmukaisuus ja heikko jatkuvuus. Seurantatilanteessa tiedotus oli parantunut. Kuopiossa kritisoitiin vähän yhdistämisprosessiin osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, mutta HUSissa ne koettiin heikoksi.

Liite 4. Saatekirje



Tampereen ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Hei!

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Terveyden edistämisen koulutusohjelmassa. Saimme toimeksiannon tehdä opinnäytetyö kehittämishankkeen muodossa Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan sydänpiirien yhdistymisprosessista Hämeenmaan sydänpiiriksi.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta Hämeenmaan Sydänpiirin syntymiseen, kuvata kahden sydänpiirin yhdistymisprosessin eteneminen lainsäädännön näkökulmasta sekä kuvata muutokseen liittyviä kokemuksia. Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa yhdistymisprosessista malli ja ohje, jonka mukaan vastaavanlaisessa yhdistymistilanteessa olevat yhdistykset voivat toimia.

Kehittämishanke vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumiseen? (*Sari Emenalo*)
2. Millaisia kokemuksia organisaatiomuutos herättää Hämeenmaan Sydänpiirin toimijoissa? (*Milla Nyberg*)

Haluankin haastatella Teitä kehittämishankettamme varten liittyen 1. kysymykseen eli ”Miten yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet Hämeenmaan Sydänpiirin muodostumiseen?” Haastatteluaineisto käsitellään ja analysoidaan siten, ettei siitä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Ehdotan tapaamisajankohdaksi viikkoja 47 tai 48 Teidän aikataulujenne mukaan. Pyydän että voisitte ilmoittaa minulle päivän, kellonajan ja paikan, jossa voisimme haastattelun toteuttaa. Asun Tampereella mutta voin tarvittaessa tulla myös pääkaupunkiseudulle.

Ystävällisin terveisin,

Sari Emenalo

Sähköposti: sari.emenalo@health.tamk.fi

Liite 5. Yhdistymisprosessin eteneminen



Liite 6. Muistilista sydänpiireille yhdistymisprosessin tueksi

1(2)

6.11.2011/MJ

MUISTILISTA KANTA-HÄMEEN SYDÄNPIIRIN YHDISTYMISESTÄ
PIRKANMAAN SYDÄNPIIRIIN

Tavoite, että Kanta-Hämeen Sydänpiiri liittyy Pirkanmaan Sydänpiiriin ja että uudella nimellä toimivan sydänpiirin toiminta käynnistyy 1.1.2013.

Pirkanmaan Sydänpiiri

- Piirin kevätkokouksessa 2012 sääntömuutos hallituksen esityksen pohjalta ($\frac{3}{4}$ enemmistö, kokouskutsussa maininta sääntömuutoksesta ja yhdistymisestä).
- Minimissään muutetaan sääntöjen 1 § (nimi ja toiminta-alue: luonnosvaiheessa Pirkka-Hämeen Sydänpiiri, jonka toiminta-alue on Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen maakunnat) ja 16 § (piirihallituksen jäsenten lukumäärä: luonnosvaiheessa 29 jäsentä, jolloin kaikki Kanta-Hämeen Sydänyhdistykset saavat edustajansa piirihallitukseen).
- Sääntömuutokselle Suomen Sydänliiton hallituksen hyväksyntä välittömästi piirien kokousten jälkeen.
- Yhdistysrekisteriin muutosilmoitus välittömästi, kun piirien kokoukset ja Suomen Sydänliiton hallitus ovat hyväksyneet yhdistymisen.
 - Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysasioiden käsittelyaika normaalisti 8 - 9 kuukautta, mutta perustellusta syystä voidaan käsittelyaikaa lyhentää huomattavasti. Pääsihteeri Tor Jungmanin ja järjestöjohtaja Timo Ruokon mielestä kiirehtimiseen on hyvät syyt ja esityksessä on oltava Suomen Sydänliiton ja molempien sydänpiirien allekirjoitukset.

Kanta-Hämeen Sydänpiiri

- Piirin kokouksessa 2012 piirin purkautuminen sekä yhdistyminen Pirkanmaan piiriin ja varojen siirto pohjana hallituksen esitys ($\frac{3}{4}$ enemmistö, kokouskutsussa maininta asioista)
- Purkautumiselle ja yhdistymiselle Suomen Sydänliiton hallituksen hyväksyntä välittömästi piirien kokousten jälkeen.
- Kanta-Hämeen Sydänpiirin hallituksen on huolehdittava purkautumisesta johtuvasta selvitystyöstä, ellei yhdistys ole valinnut selvitysmiestä. Selvitystoimiin ei tarvitse ryhtyä, jos yhdistys purkautumisesta päätettäessä on samalla hyväksynyt hallituksen laatiman loppuselvityksen, jonka mukaan yhdistyksellä ei ole velkoja. Välitilinpäätöksen tarpeellisuus loppukesällä tai syksyllä 2012 on harkittava, se ei ole pakollinen.
- Varat siirretään Pirkanmaan Sydänpiiriin tilille 31.12.2012.
- Yhdistysrekisteriin purkautumisilmoitus purkautumistoimien päätyttyä ja viimeistään 31.3.2013.

Kanta-Hämeen Sydänpiiriin kuuluvat sydänyhdistykset

- Käsittelevät kevätkokouksessaan 2012 piirin yhdistymisasian ja sen jälkeen ja

viimeistään 15.6.2012 hakevat Pirkanmaan Sydänpiirin jäsenyyttä. Yhdistyksille tehdään valmis hakukaavake. Pirkanmaan piirin syyskokous 2012 hyväksyy

2(2)

hakemukset.

- Uuden piirin jäsenyysasiaa voidaan ehkä verrata sääntömuutosasiaan tai yhdistyksen kannalta hyvin olennaiseen asiaan, jolloin on varmintaa käyttää kokousmenettelynä yleiskokouksessa $\frac{3}{4}$ enemmistöä ja asian mainintaa kokouskutsussa.
- Ennen yhdistysten kevätkokouksia tai viimeistään silloin olisi toivottavaa, että Kanta-Hämeen Sydänpiirin hallituksen edustaja, mieluiten puheenjohtaja Timo Oinas kiertäisi yhdistyksissä.

Käytännön toimenpiteitä

- Hämeenlinnassa olevan huoneiston vuokrasopimuksen sekä sähkö- ja vesisopimuksen irtisanominen.
- Mahdollisten verojen maksaminen yhdistymistä edeltävältä ajalta. Kumpikin piiri maksaa ”omat” veronsa ajalta, joka kohdistuu yhdistymistä edeltävään aikaan.
- Kirjanpito 1.1.2013 lukien ja purkautuvan yhdistyksen kirjanpidon lopettaminen.
- Jäsenlehdet ja muut julkaisut, päällekkäisyyksien purkaminen.
- Sopimusten tarkistaminen ja ajantasalle saattaminen (pankki, vakuutukset, puhelin, leasing ym.).
- Mahdolliset jäsenyydet muissa yhteisöissä ja purkautuvan yhdistyksen jäsenyyksien tarkistaminen.
- Työeläkeyhtiön mahdollinen siirto.
- Luottamushenkilöiden matkakorvauksista päättäminen (esim. ensimmäisessä hallituksen kokouksessa 2013).
- Jäsenmaksujen yhtenäistäminen.
- Yhdistämisavustuksen hakeminen Suomen Sydänliitolta piirien kevätkokouksien 2012 jälkeen.
- Piirien syyskokouksissa 2012 yhteisen toimintasuunnitelman ja talousarvion hyväksyminen vuodelle 2013.

Hyvän sydäntyön varmistaminen sekä sydänyhdistysten tukeminen

- Tarvittavat henkilöstöjärjestelyt sekä toimenkuvien tarkennukset ja mahdolliset toimintatapojen uudistukset.
- Henkilökunnan taloudelliset ja muut edut.
- Tiedotustoimenpiteet yhteistyökumppaneille ja jäsenille, esitteiden ja kirjepohjien uudistaminen.
 - olisi ilmeisesti tarpeen tehdä piirien ensimmäinen yhteinen tiedote kaikille Kanta-Hämeen Sydänpiirin alueen sydänyhdistyksille jo ennen niiden kevätkokouksia 2012.
- Tarvittava koulutuksellinen tuki jäsenistölle, yhteiset tapaamiset.

Liite 7. Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n syyskokouksen 2012 esityslista

1(2)

Kokous: Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n sääntömääräinen syyskokous
Aika: Lauantai 24.11.2012 kello 10.30–13.30
Paikka: Hämeen Partiopiiri ry, Yliopistonkatu 60 A 5 kerros, 33100 Tampere

1. Kokouksen avaus (erilliset käsittelyt)
2. Puheenjohtajan ja sihteerin valinta (erilliset käsittelyt)
3. Läsnäolijoiden toteaminen (erilliset käsittelyt)
 - Varsinaiset jäsenet ja äänimäärät
 - Kannattavat jäsenet
 - Kunniapuheenjohtajat ja kunniajäsenet
 - Muut läsnäolijat
4. Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen (erilliset käsittelyt)
 - Piirin syyskokous on pidettävä piirin sääntöjen 8 §:n mukaan viimeistään marraskuussa. Sääntöjen 9 §:n mukaan kutsu piirin kokoukseen on lähetettävä kirjallisesti kullekin jäsenelle vähintään kaksi viikkoa ennen kokousta. Kutsussa on mainittava kokouksessa käsiteltävät asiat.
5. Pöytäkirjan tarkastajien ja ääntenlaskijoiden valinta (erilliset käsittelyt)
6. Esityslistan hyväksyminen (erilliset käsittelyt)
7. Uusien jäsenten hyväksyminen (erilliset käsittelyt)

Varsinaiseksi jäseneksi voidaan hyväksyä piirin toiminta-alueella toimiva rekisteröity sydänyhdistys ja muukin rekisteröity yhdistys, joka toimii piirin tarkoituksen toteuttamiseksi ja jonka säännöt ja toiminta-alueen piirihallitus on hyväksynyt. Jäsenet hyväksyvät ja erottavat piirin kokouspiirihallituksen esityksestä.

Seuraavat Kanta-Hämeen Sydänpiiri ry:n jäsenyhdistykset ovat hakeneet Pirkanmaan Sydänpiiri ry:n jäsenyyttä ja hallitus esittää jäsenhakemusten hyväksymistä:

- Forssan Seudun Sydänyhdistys ry
- Hauhon Sydänyhdistys ry
- Hausjärven Sydänyhdistys ry
- Hämeenlinnan Seudun Sydänyhdistys ry
- Janakkalan Sydänyhdistys ry
- Jokiläänin Sydänyhdistys ry

2(2)

Lammin Seudun Sydänyhdistys ry
Riihimäen Seudun Sydänyhdistys ry

8. Piirihallituksen puheenjohtajan valinta (yhteinen käsittely)
Valitaan vuosiksi 2013–2015 piirihallituksen puheenjohtaja, joka toimii myös piirin puheenjohtajana. Piirihallituksen puheenjohtaja voi olla tehtävässään yhtäjaksoisesti enintään kolme kolmivuotiskautta.
9. Piirihallituksen jäsenten valinta (yhteinen käsittely)
Piirihallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kolmekymmentä jäsentä, jotka valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Jäsenistä kolmannes on vuosittain erovuorossa. Ensimmäisellä kerralla ratkaistaan erovuoroisuus arvalla.
10. Vuoden 2013 toimintasuunnitelman hyväksyminen (yhteinen käsittely)
Liitteenä hallitusten esitys vuoden 2013 toimintasuunnitelmaksi.
11. Vuoden 2013 jäsenmaksujen vahvistaminen (yhteinen käsittely)
Piirihallitusten esitys varsinaisten jäsenten jäsenmaksuksi on 4 euroa /henkilöjäsen ja kannattavien jäsenten maksuksi 100 euroa.
12. Vuoden 2013 talousarvion hyväksyminen (yhteinen käsittely)
13. Tilintarkastajien palkkiosta päättäminen (yhteinen käsittely)
Piirihallitukset esittävät, että tilintarkastajille maksetaan palkkio heidän esittämänsä laskun mukaan.
14. Tilintarkastajien valinta vuodelle 2013 (yhteinen käsittely)
Valitaan kaksi tilintarkastajaa ja heille henkilökohtaiset varamiehet tarkastamaan yhdistyksen vuoden 2013 tilejä ja hallintoa.
15. Vuoden 2013 liittokokousedustajien valinta (yhteinen käsittely)
Valitaan neljä äänivaltaista liittokokousedustajaa ja heille varamiehet. Neljäs äänivaltainen liittokokousedustaja ja hänen varamiehensä nimetään ehdollisena.
Valitaan puhevaltaiset kokousedustajat.
16. Kokouksen päättäminen (yhteinen käsittely)
17. Muut keskusteluasiat (yhteinen käsittely)

Liite 8. Kanta-Hämeen Sydänpääri ry:n syyskokouksen 2012 esityslista

1(2)

Kokous: Kanta-Hämeen Sydänpääri ry:n sääntömääräinen syyskokous
Aika: Lauantai 24.11.2012 kello 10.30–13.30
Paikka: Pirkanmaan Sydänpääri ry, Yliopistonkatu 6 A 7. kerros 33100 Tre (pykälät 1-7)
Hämeen Partiopääri ry, Yliopistonkatu 60 A 5. kerros (pykälät 8-17)

1. Kokouksen avaus (erilliset käsittelyt)
2. Puheenjohtajan ja sihteerin valinta (erilliset käsittelyt)
3. Läsnäolijoiden toteaminen (erilliset käsittelyt)
 - Varsinaiset jäsenet ja äänimäärät
 - Muut läsnäolijat
4. Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen (erilliset käsittelyt)
 - Pääriin syyskokous on pidettävä pääriin sääntöjen 8 §:n mukaan viimeistään marraskuussa. Sääntöjen 9 §:n mukaan kutsu pääriin kokoukseen on lähetettävä kirjallisesti kullekin jäsenelle vähintään kaksi viikkoa ennen kokousta. Kutsussa on mainittava kokouksessa käsiteltävät asiat.
5. Pöytäkirjan tarkastajien ja äänenlaskijoiden valinta (erilliset käsittelyt)
6. Esityslistan hyväksyminen (erilliset käsittelyt)
7. Sydänpääriin loppuselvityksen hyväksyminen (erilliset käsittelyt)
8. Piirihallituksen puheenjohtajan valinta (yhteinen käsittely)
 - Valitaan vuosiksi 2013–2015 piirihallituksen puheenjohtaja, joka toimii myös pääriin puheenjohtajana. Piirihallituksen puheenjohtaja voi olla tehtävässään yhtäjaksoisesti enintään kolme kolmivuotiskautta.
9. Piirihallituksen jäsenten valinta (yhteinen käsittely)
 - Piirihallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kolmekymmentä jäsentä, jotka valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Jäsenistä kolmannes on vuosittain erovuorossa. Ensimmäisellä kerralla ratkaistaan erovuoroisuus arvalla.
10. Vuoden 2013 toimintasuunnitelman hyväksyminen (yhteinen käsittely)
 - Liitteenä hallitusten esitys vuoden 2013 toimintasuunnitelmaksi.
11. Vuoden 2013 jäsenmaksujen vahvistaminen (yhteinen käsittely)

2(2)

Piirihallitusten esitys varsinaisten jäsenten jäsenmaksuksi on 4 euroa /henkilöjäsen ja kannattavien jäsenten maksuksi 100 euroa.

Vuoden 2013 talousarvion hyväksyminen (yhteinen käsittely)

12. Tilintarkastajien palkkiosta päättäminen (yhteinen käsittely)

Piirihallitukset esittävät, että tilintarkastajille maksetaan palkkio heidän esittämänsä laskun mukaan.

13. Tilintarkastajien valinta vuodelle 2013 (yhteinen käsittely)

Valitaan kaksi tilintarkastajaa ja heille henkilökohtaiset varamiehet tarkastamaan yhdistyksen vuoden 2013 tilejä ja hallintoa.

14. Vuoden 2013 liittokokousedustajien valinta (yhteinen käsittely)

Valitaan neljä äänivaltaista liittokokousedustajaa ja heille varamiehet. Neljäs äänivaltainen liittokokousedustaja ja hänen varamiehensä nimitetään ehdollisena.

Valitaan puhevaltaiset kokousedustajat.

15. Kokouksen päättäminen (yhteinen käsittely)

16. Muut keskusteluasiat (yhteinen käsittely)

Liite 9. Hämeenmaan Sydänpiiriin yhdistykset 1.1.2013

Hämeenmaan Sydänpiiri 1.1.2013	
Kanta-Hämeen sydänpiiri ry	Pirkanmaan Sydänpiiri ry
<ul style="list-style-type: none"> • Forssan seudun Sydänyhdistys ry • Hauhon Sydänyhdistys ry • Hausjärven Sydänyhdistys ry • Hämeenlinnan Seudun Sydänyhdistys ry • Janakkalan Sydänyhdistys ry • Jokiläänin Sydänyhdistys ry • Lamminseudun Sydänyhdistys ry • Riihimäen Seudun Sydänyhdistys ry 	<ul style="list-style-type: none"> • Kangasalan Sydänyhdistys ry • Kyrösjärven Seudun Sydänyhdistys ry • Lempäälän-Vesilahden Sydänyhdistys ry • Nokian Sydänyhdistys ry • Oriveden Seudun Sydänyhdistys ry • Parkanon-Kihniön Sydänyhdistys ry • Pirkanmaan Sydänlapset ry • Pirkkalan Sydänyhdistys ry • Ruoveden Sydänyhdistys ry • Sastamalan Sydänyhdistys ry, Tampereen Sydänyhdistys ry • Toijalan Seudun Sydänyhdistys ry • Valkeakosken Seudun Sydänyhdistys ry • Virtain Seudun Sydänyhdistys ry • Ylöjärven Sydänyhdistys ry

Tiirismaan Sydänyhdistys ry Päijät-Hämeen Sydänpiiristä liittyi 1.1.2013 Hämeenmaan Sydänpiiriin