

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Hilkka-Leena Mäkinen

JÄRJESTÖN PALVELUTUOTANNON YHTIÖITTÄMISEEN
LIITTYVIÄ PUHETAPOJA

Opinnäytetyö
Syyskuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3,
80200 Joensuu
p. 013 260 6800

Tekijä(t)
Mäkinen, Hilikka-Leena

Nimeke
Järjestön palvelutuotannon yhtiöittämiseen liittyviä puhetapoja

Toimeksiantaja
Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys ry

Tiivistelmä

Tutkimuksen tehtävänä oli löytää erilaisia puhetapoja kansalaisjärjestön palvelutuotannon yhtiöittämisestä ja tutkia sitä, miten nämä puhetavat ottavat kantaa yhtiöittämisen myötä tuleviin muutoksiin järjestön toiminnassa. Puhetapoja etsittiin selvittämällä mitkä ovat toimijoiden subjektiiviset odotukset yhtiöittämisen tuomista eduista ja riskeistä sekä mitä retorisia merkityksiä toimijat liittivät yhtiöittämiseen.

Tutkimusta varten haastateltiin teemahaastattelurungon avulla sekä yhtiöittämisen kokeneita että yhtiöittämistä pohtivia toimijoita, joilla kaikilla oli järjestötausta. Haastattelun teemoja olivat yhtiöittämisen liiketoiminnalliset, toiminnalliset ja imagolliset vaikutukset sekä vaikutukset sidosryhmiin. Haastatteluaineisto analysoitiin tekstianalyysin avulla.

Tutkimusaineistosta nousi esiin kuusi erilaista puhetapaa: *pelkopuhe, puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta, optimismipuhe, hypätään ja mietitään sitten -puhe, kokemus kannustimena -puhe sekä kokemus jarruna -puhe*. Nämä puhetavat ottivat kantaa ja perustelivat omista näkökulmistaan yhtiöittämisen tarvetta tai tarpeettomuutta talouden, imagon ja hallinnon näkökulmista. Opinnäytetyö tarjoaa jatkotutkimusmahdollisuuksia esimerkiksi aatteellisen järjestön muutosjohtamisesta.

Kieli
suomi

Sivuja 45
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
järjestö, palvelutuotanto, yhtiöittäminen



THESIS
September 2015
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 6800

Author(s)

Mäkinen, Hilikka-Leena

Title

Ways of Speaking in the Incorporation of the Service Production of a NGO

Commissioned by

Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys ry

Abstract

The objective of the study was to identify different ways of speaking in the incorporation of the service production of an NGO and to study how these manners take a stand on the future changes brought by the incorporation. The discourses were identified by analysing the actors' subjective expectations of the advantages and risks brought by the incorporation and the rhetorical meanings that the associated with the incorporation.

The study was conducted through theme interviews with people having a NGO background and who either have experience in incorporation or are considering it. The themes of the interview comprised the effects of incorporation on business activity, functions, image and interest groups. The data was analysed through text analysis.

Six different discourses were identified in the research material: fear speech, the speech on behalf of the non-profit organization and the selfless work, optimism speech, jump into and think later -speech, experience as an incentive speech and experience as an inhibitor -speech. These ways of speaking justified and took a position either for or against necessity of the incorporation from perspectives of finance, image and governance. The thesis provides further research opportunities e.g. change management in NGOs.

Language
Finnish

Pages 45
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords

non-governmental organisation, service production, incorporation

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Viitekehys	6
2.1	Käsitteitä	6
2.2	Julkisen vallan vastuu sosiaali- ja terveystaloudesta	7
2.3	Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa	10
2.4	Järjestö sosiaalipalvelujen tuottajana	11
2.5	Kansalaisjärjestön tuottaman palvelun yhtiöittäminen	14
3	Menetelmät	18
3.1	Tutkimustehtävä	18
3.2	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat	19
3.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	20
4	Tutkimustulokset	23
4.1	Talous	25
4.1.1	Verotus	25
4.1.2	Voitonjako ja omistus pohja	26
4.1.3	Tuet	27
4.1.4	Kilpailutukset	28
4.2	Imago	29
4.2.1	Markkinointi	29
4.2.2	Järjestötoiminnan perinteen murtuminen ja siihen liittyvä retoriikka	30
4.2.3	Vaikutukset sidosryhmiin; arvo- ja imagokeskustelua	30
4.3	Hallinto	33
4.3.1	Rahaliikenne	33
4.3.2	Päätöksenteko ja hallinnon vastuut	34
4.3.3	Taloudellinen riski	36
4.3.4	Palvelun kehittäminen	36
4.3.5	Kahden organisaation rinnakkaiselo	37
5	Luotettavuus ja eettisyys	38
6	Yhteenvetoa	39
7	Pohdinta	40
	Lähteet	42

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhdistyksen palvelutuotannon yhtiöittämisen etuja ja haasteita laajasti palvelutuotannon, hallituksen jäsenten ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen päätehtävä on kartoittaa kansalaisjärjestön palvelutuotannon yhtiöittämisen hyviä ja huonoja puolia erilaisten puhetapojen avulla. Mitkä ovat toimijoiden subjektiiviset odotukset yhtiöittämisen tuomista eduista ja haasteista ja miten erilaiset retoriikkaa sisältävät puhetavat vaikuttavat yhtiöittämisen valmisteluprosessiin?

Työn alkuperäisenä tarkoituksena oli kuvata Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys ry:n yhtiöittämisprosessia, mutta opinnäytetyöprosessin aikana yhdistys päätyi lykkäämään yhtiöittämisspätöstä. Päätöksen seurauksena tutkimuksen painopiste siirtyi palvelutuotannon yhtiöittämiseen käyttäen Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistyksen kokemuksia yhtenä esimerkkeinä muiden ohessa.

Tutkimusprosessi oli verrattain pitkä, sillä se kesti yhteensä kaksi ja puoli vuotta. Se sisälsi näkökulman ja siten myös tutkimuskysymysten uudelleen muotoilun, mutta työn pitkä kypsytys ei ollut kuitenkaan huono asia. Matkan varrella ajatus kehittyi ja tieto aiheesta kasvoi ja tämä mahdollisti aiheen syvällisemmän ymmärryksen kehittymisen.

Järjestöjen toimintaan liittyy perinteisesti vahva ideologinen tausta, jolloin myös muutokset toiminnan luonteessa aiheuttavat toimijoissa erilaisia tunnetason reaktioita. Tässä työssä käsiteltävää järjestön palvelutuotannon yhtiöittämistä ei esitellä pelkästään teknisesti organisaatiomuutoksena vaan pyritään kuvaamaan yhtiöittämisprosessiin liittyvää ja sen ympärillä vaikuttavaa erilaisten motiivien ja aatteiden joukkoa, jotka ovat edellä mainittujen tunnetason reaktioiden taustalla.

Tutkimus alkaa kirjallisuuskatsauksella, joka tarjoaa lukijalle kokonaiskuvan kunnan sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamisesta ja järjestöjen paikasta palve-

luntuottajakentällä. Kirjallisuuskatsauksen avulla lukija voi myös muodostaa oman käsityksensä järjestön palvelutuotannon yhtiöittämisestä sekä sen eduista ja haasteista. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään menetelmävalinnat. Neljännessä luvussa ja sen jälkeen tulevassa yhteenvedossa esitellään tutkimustulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston on tarkoitus valottaa yhtiöittämisen inhimillisiä vaikutuksia ja osoittaa se, että yhtiöittämistä ei voi tarkastella vain teknisenä prosessina.

Tutkimus on tämän päivän kuntatalouden, yksityisen palvelutuotannon ja kilpailutusten näkökulmasta relevantti, sillä järjestöjen osuus kuntien palvelutuotannosta on merkittävä. Tämä vaikuttaa myös väistämättä järjestökenttään ja josain määrin sen perinteisten toimintakaavojen murtumiseen. Heterogeeninen järjestökenttä on muutoksessa, haluttiin sitä tai ei.

2 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehys muodostuu järjestöjen ja yritysten toimintalogiikan ja niiden erojen käsittelystä kirjallisuuden avulla. Aluksi määritellään ja avataan kirjallisuuden kautta työn keskeiset käsitteet ja käsitteiden avaamisen jälkeen siirrytään tutkimuksen teoriaosuuteen.

2.1 Käsitteitä

Kansalaisjärjestön toimintaa leimaa aatteellisuus ja sosiaali- ja terveysalan järjestöt mielletään tavallisesti eri kansalaisryhmien edustajiksi (Romppainen 2007, 41–43). Järjestöjen toiminta on voittoa tavoittelematonta ja niiden toimintaa ohjaa yhdistyslaki (503/1989). Järjestöistä puhuttaessa törmää erilaisiin liittämättä käytettäviin termeihin, joissa on vivahde-eroja, kuten kansalaisjärjestö, **järjestö, yhdistys ja kolmas sektori**. Yhdistys-sanan käyttö viittaa kansalais-toimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön (yhdistyslaki) ja sen ajatellaan olevan enemmän kuin kahden henkilön vapaaehtoisuuteen ja yhteiseen intressiin pe-

rustuva yhteenliittymä. Järjestö terminä viittaa organisoidumpaan ja rakenteellisempaan toimintaan sulkien pois pienet epämuodolliset yhdistykset. (kts. esim. Siisiäinen & Kankainen 2009, 92–93.) Usein käsitteitä käytetään siten, että järjestö-sanalla viitataan valtakunnalliseen paikallisyhdistysten muodostamaan laajempaan organisaatioon. Kolmannella sektorilla viitataan tässä yhteydessä yleisesti järjestöjen, yhdistysten ja säätiöiden toimintakenttään, joka sisältää toimijoita koko skaalalta: vapaaehtoistoimintaan perustuvista löyhistä yhdistyksistä ammattimaisesti palveluja tuottaviin organisaatioihin.

Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen (OYL 5§). Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen oikeushenkilö (OYL 2§), mikä tarkoittaa sitä, että yhtiön omistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Osakeyhtiön hallitus voi kuitenkin joutua vahingonkorvausvastuuseen, mikäli tahallisesti tai huolimattomuuttaan aiheuttaa vahinkoa yhtiölle. Osakeyhtiö voi olla yksityinen tai julkinen; erona tässä on, että yksityisen osakeyhtiön arvopapereita ei saa ottaa kaupankäynnin kohteeksi kaupankäynnistä rahoitusvälineillä annetussa laissa (748/2012) tarkoitetulle säännellylle markkinalle (OYL 1:2§). Osakeyhtiölaissa säännökset ovat pääosin yhteisiä kummallekin yhtiömuodolle, ellei toisin mainita (OYL 1§).

2.2 Julkisen vallan vastuu sosiaali- ja terveystalvveluista

Kansalaisen oikeuksista sosiaali- ja terveystalvveluihin säädetään perustuslaissa. Perustuslain 19:3 § säättää sosiaali- ja terveystalvveluista siten, että julkisen vallan on turvattava jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystalvvelut ja edistettävä kansalaisten terveyttä. Julkisella vallalla tarkoitetaan sekä valtiota että kuntia, joskin talvvelujen järjestämistävastuu koskee joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta (jotkin erityisryhmien sosiaali- ja terveystalvvelut) kuntia. Säännöksellä ei kuitenkaan säädetä talvvelujen turvaamisesta subjektiivisina oikeuksina, vaan siitä vastaa pirstaleinen sosiaali- ja terveystalvvelujen sisältöjä sääntelevä erityislainsäädäntö. Perustuslaki ja erityislainsäädäntö eivät ota kantaa siihen, miten kunta talvvelut järjestää. (Narikka 2008, 19, 182.) Sosiaali- ja terveydenhuollon

suunnittelusta ja valtiosuudesta annetun lain (733/1992) 4:1 §:n mukaan kunnalla on viisi tapaa järjestää sosiaali- ja terveystalvet kuntalaisille:

1. tuottaa palvelu itse
2. järjestää tehtävät yhteistyönä muun kunnan tai muiden kuntien kanssa
3. olla jäsenenä palvelua tuottavassa kuntayhtymässä
4. hankkia palvelua valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta tai yksityiseltä palveluntuottajalta
5. antaa palvelunkäyttäjälle palvelusetelin, jolla kunta sitoutuu maksamaan palvelun oston kunnan hyväksymältä palveluntuottajalta setelin arvoon saakka.

Yksi julkisten palvelujen tuottamisen toimintamalli on tilaaja–tuottaja-malli, jollaisia on Suomessa käytössä useita. Kaikki mallit pohjaavat kuitenkin perusajatukseseen, jossa palvelujen tilaaminen ja tuottaminen eriytetään hallinnollisesti toisistaan. Tilaajan ja tuottajan välinen asiointi on siviilioikeuden säätlemää sopimustentekoa ja tilaaja–tuottaja-mallissa voidaan eritellä neljä eri toimijaa: palvelun toimeksiantajat/järjestäjät/rahoittajat, palveluiden tilaajat, palveluiden tuottajat ja palveluiden loppukäyttäjät. Viides toimijaryhmä on toiminnan säätelijät, kuten esimerkiksi valtio. Toimeksiantajana voi olla esimerkiksi kunta tai kuntayhtymä, joiden rahoitus tulee valtiolta, veroista ja palvelumaksuista. Palvelujen tilaaja on organisaatio, jolle toimeksiantaja on tilaustehtävän antanut. Tämä voi olla esimerkiksi kunnan tilaajayksikkö. Tilaaja järjestää kilpailutuksen ja sovittelee yhteen toimeksiantajan antamat tavoitteet ja resurssit saatavien tarjousten kanssa. Palvelujen tuottaja nimensä mukaisesti tuottaa palvelun tilauksen perusteella. Tuottaja voi olla esimerkiksi kunta itse, kuntayhtymä tai ulkopuolinen toimija, kuten yritys. (Lillrank & Haukkapää-Haara 2006, 11–14.) Tilaaja–tuottaja -malli perustuu paljolti tuotannolliseen tehokkuuteen ja markkinaehtoisuuteen. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita halvimman palveluntuottajan valitsemista, vaan tilaaja voi lisätä valintakriteereihin omia, esimerkiksi laatuun liittyviä painotuksiaan.

Julkisia hankintoja ohjaa hankintalaki (348/2007), joka turvaa tarjousmenettelyyn osallistuvien tahojen tasapuolisen kilpailuasetelman. Suomessa hankinta-

lain edellinen uudistaminen vuonna 2010 liittyi EU:n hankintadirektiiveihin, joiden voimaansaattaminen edellytti niiden kirjaamista kansalliseen lainsäädäntöön. Hankintalain (1:2§) mukaisesti lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä ja varmistaa yritysten ja yhteisöjen tasapuolinen kohtelu kilpailuttamisprosessissa palveluntuottajaa valittaessa. Romppainen (2007, 138) toteaa, että varojen käytön tehokkuutta ja laadukkaiden hankintojen tekemistä ei tule ajatella erillisinä, vaan yhdessä, toisiinsa vaikuttavina tavoitteina. Kuntien omalle vastuulle jää tehdä painotukset näiden tekijöiden välillä. Kuntien asettamat valtakunnan laajuiset kilpailutukset ja niissä arvoitetut tavoitteet voivatkin vaikuttaa mitä suurimmassa määrin lähialueen pk-yritysten kilpailukykyyn ja paikalliseen elinkeinorakenteeseen yleensä.

Hallituksen esityksessä (HE 50/2006) on huomioitu, että Suomessa hankintalain soveltaa heterogeeninen joukko toimijoita – erikokoisia yrityksiä, järjestöjä, seurakuntia, valtionhallinnon yksiköitä jne., voi hankintaosaaminen vaihdella runsaasti ja siten vaikuttaa tasapuolisuuden toteutumiseen (tai sen toteutumattomuuteen) kilpailutilanteissa. Vaikka hallituksen esityksessä jäljempänä todetaankin, että viime vuosina hankintojen ja asiantuntemuksen keskittäminen ovat kehittyneet, elävät Suomen kunnat edelleen jonkinlaisessa murrosvaiheessa, jossa hankintalain soveltaminen hakee vielä uomaansa.

Hankintalain 15 §:ssä määritellään kansalliset kynnyksarvot sille, milloin kilpailutus on toteutettava hankintalain mukaisesti. Sosiaali- ja terveystaloudissa raja on tällä hetkellä 100 000 euroa, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki hankinnat, joiden kokonaissumma on 100 000 euroa tai enemmän, on asetettava avoimeen kilpailutukseen. Sosiaali- ja terveystaloudet luokitellaan hankintalain liitteeseen B kuuluviksi, mikä tarkoittaa Suomen Yrittäjien (2007) mukaan sitä, että tähän ryhmään kuuluvia hankintoja koskevat väljemmät määräykset. Käytännössä tällä mahdollistetaan se, että kilpailutuksessa hinta ei ole ainoa valintaperuste, vaan palveluntuottajaa valittaessa ja heitä arvioitaessa voidaan käyttää melko vapaasti palveluntarjoajan kykyyn ja kelpoisuuteen liittyviä perusteita.

Kansallinen hankintalaki on muuttumassa, sillä sitä ohjaavat uudet EU-direktiivit tulivat voimaan 17.4.2014 ja ne tulee implementoida kansalliseen lainsäädäntöön viimeistään 17.4.2016 (Huikko 2014.) Hankintalain valmistelua varten on perustettu työryhmä työ- ja elinkeinoministeriöön ja sen uudistuksella pyritään yksinkertaistamaan hankintamenettelyjä ja varmistamaan, että esimerkiksi työllisyyteen, terveyteen ja sosiaalisiin näkökohtiin liittyvät tekijät otettaisiin paremmin hankinnoissa huomioon. Tarkoituksena on myös parantaa pk-yritysten osallistumista tarjouskilpailuihin, tarkistaa juuri edellisessä kappaleessa mainittuja kansallisia kynnysarvoja ylöspäin ja luoda hankinnoille valvontamekanismi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

2.3 Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa

Yksityisellä palveluntuotannolla tarkoitetaan palveluja, jotka tuottaa jokin muu taho kuin valtio, kuntayhtymä, kunta tai seurakunta. Ostajia voivat olla kunnat tai asiakkaat suoraan. Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottamisesta on säädetty laki, jossa määritellään palvelutuotannon luvanvaraisuus. Ympäri vuorokautiset palvelut ovat luvanvaraisia; luvan myöntää aluehallintoviranomainen. Muut kuin ympäri vuorokautiset palvelut ovat ilmoituksenvaraisia. (Särkelä, Vuorinen & Peltosalmi 2005, 33, ks. myös Valtiontalouden tarkastuskertomus 101/2005).

Kokonaiskuvan saaminen järjestöjen tuottamien palvelujen merkityksestä sosiaali- ja terveyspalveluissa on Erosen, Hakkaraisen, Londénin, Peltosalmen ja Särkelän (2013) mukaan hankalaa, sillä järjestötaustaisia palveluja ei juurikaan erotella tilastoinnissa. Ymmärrystä toiminnan laajuudesta voidaan saada yhdistelemällä eri vuosilta ja eri näkökulmista saatavia tietoja. Ostopalvelujen osuus kuntien palveluista on kuitenkin tänä päivänä merkittävä. Vuonna 2012 yksityiset toimijat (järjestöt ja yritykset) tuottivat kustannuksilla mitattuna neljänneksen terveydenhuollon ja kolmanneksen sosiaalipalvelujen kustannuksista (Lith 2013). Vuonna 2012 järjestöjen tai kolmannen sektorin yhteisöjen (esimerkiksi seurakunnat) tuottamat palvelut olivat 14,9 % sosiaalipalveluista ja 3,2 % terveyspalveluista. Merkittävimpiä palvelumuotoja sosiaalipalveluissa olivat päihdehuolto, vanhusten ja muiden erityisryhmien palveluasuminen sekä lastensuojelu-

lun laitos- ja perhehoito. Terveyspalvelujen suurimmat ostot muodostivat sekä perusterveydenhuolto että erikoissairaanhoidon. Terveyspalvelujen pieni osuus selittyy sairaanhoitopiirien kuntayhtymien suurella merkityksellä terveyspalvelutuotannossa. (Lith 2013, 8–12.)

2.4 Järjestö sosiaalipalvelujen tuottajana

Järjestöjen keskeisimpiä tehtäviä ovat perinteisesti olleet yleishyödylliseksi toiminnaksi luokiteltava jäsenistön edunvalvonta, vertaistoiminnan mahdollistaminen, vapaaehtoistoiminnan ylläpitäminen, kansainvälinen toiminta, asiantuntijuus, tutkimus- ja kehittämistoiminta ja palvelujen ylläpitäminen – yhä enenevässä määrin myös muille kuin omille jäsenille. Järjestöt alkoivat muun kansalaistoiminnan ohella ylläpitää palveluita tietyille erityisryhmille, koska sen nähtiin auttavan kansalaisia ja muita toiminnan tarjoajia ei ollut. Tästä esimerkkinä on pienen erityisryhmän, kuurosokeitten palvelut. Yleishyödyllisyytensä ja voittoa tavoittelemattomuutensa ansiosta järjestöt ovat myös pystyneet ylläpitämään tiettyjä palveluita maantieteellisesti sellaisilla alueilla, joilla ei ole kilpailukykyisiä markkinoita. (Kauppinen & Niskanen 2003, 26–28). Järjestöt täydentävät kunnallisia palveluita esimerkiksi erityisasiantuntijuutta vaativien ja kooltaan pienten asiakasryhmien hoidossa (Narikka 2008, 159), mutta osallistuvat enenevässä määrin myös perinteisesti kuntien omaksi tuotannoksi miellettyjen palvelujen, kuten kotiin annettavien hoivapalvelujen tuottamiseen.

Järjestön toiminnan ja aseman kannalta on erityistä merkitystä sillä, tuottaako järjestö palveluita yleishyödyllisyyden luonteisesti, vai markkinaehtoisesti. Nämä eri vaihtoehdot vaikuttavat mm. siihen, miten yhdistystä kohdellaan verotuksellisesti. (Narikka 2008, 159–160.) Järjestöissä talous ei ole itsetarkoitus, kuten yrityksessä, vaan se mahdollistaa jonkin sosiaalisen tarkoituksen toteutumisen (Rönneberg 1999). Liiketaloudellisen toiminnan harjoittaminen tehdään lainvastaiseksi Romppaisen (2004, 7) mukaan jo yhdistyslaissa itsessään. Vaikka sen 1 §:ssä määritellään lain koskevan vain aatteellisia yhdistyksiä, 2 §:ssä rajataan vielä erikseen lain ulkopuolelle yhteisöt, joiden tarkoituksena on voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen siihen osallisille. (Narikka 2008, 159–160.) Oi-

keuskäytännöissä yleishyödyllisenä toimintana ei ole pidetty muun muassa sosiaalialan palvelujen tuottamista, mikäli se on laaja-alaista, palvelua tarjotaan käypään hintaan, palvelu on tuotteistettu ja sitä tuotetaan palkatulla henkilökunnalla. (Pylkkänen 2009, 4.)

Pohdittaessa verotusta, avainasemassa on Pylkkäsen (2009, 68) mukaan yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan suhde. Mikäli elinkeinotoiminta on laajaa verrattuna yleishyödylliseen toimintaan, voi yhdistyksen yleishyödyllisyyden status olla menettämisen alla. Vastaavasti elinkeinotoiminta voi olla laajaakin, jos myös yleishyödyllinen toiminta on laajaa ja edellä mainittua käytetään rahoittamaan jälkimmäistä. Rajan vetäminen on vaikeaa ja verotusratkaisut tehdään tapauskohtaisesti toiminnan luonteen tosiasiallisuutta arvioiden.

Mikäli yhdistyksellä on elinkeinotuloja, joiden ei katsota sijoittuvan yleishyödyllisen toiminnan alle, sen elinkeinotuloja verotetaan 20 %:n (v. 2015) suuruisella yhteisöveroprosentilla, joka lasketaan elinkeinoverolain mukaisesti. Verottajan tulkinnan mukaisesti elinkeinotoiminnaksi katsotaan sellainen toiminta, mikä perustuu pääosin palkattujen työntekijöiden työpanokseen ja mikäli toimintaa rahoitetaan palvelujen myynnistä saaduilla tuloilla vastaavia palveluja myyvien yritysten tapaan. (Verohallinto 2013a.) Elinkeinotoiminnan tunnuspiirteitä ovat myös voitontavoittelu, vieraan pääoman käyttö, itsenäisyys, suunnitelmallisuus, säännöllisyys, jatkuvuus, taloudellisen riskin olemassaolo, toimiminen kilpailutilanteessa, toiminnan kohdistuminen tavanomaisiin kauppatavaroihin ja palveluihin ja suuntautuminen ulospäin laajahkoon rajattuun henkilökuntaan (Pylkkänen 2009, 67).

Mikäli yhdistyksen toiminta on yleishyödylliseksi katsottavaa, voi siihen liittyä julkista tukea joko verotuksellisesti tai suorien julkisten avustusten muodossa. Kun katsotaan asiaa kilpailuneutraaliteetin valossa, on ratkaistava mikä on yleishyödyllisyyden suhde elinkeinotoimintaan, ja kuinka julkisen tuen ei-toivottuja sivuvaikutuksia tai suoranaista väärinkäyttöä voidaan välttää. Yleishyödyllisyys voidaan määritellä siten, että toiminta on yhteisvastuullista ja universaalista sekä yhdistyksen aatteen ja sääntöjen mukaista. Taloudellisen toiminnan, eli palvelujen myynnin osalta on arvioitava, liittyvätkö palveluista saatavien varojen keruu

yhdistyksen omien sääntöjen määrittämään tarkoitukseen vai toimintaedellytysten ylläpitämiseen. Tuloverolaissa (153/1992) ja arvonnisäverolaissa (1501/1993) säädetään yleishyödyllisen yhteisön verovapaudesta siten, että verovapaus edellyttää yhteisön toimimista välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä ja yhteiskunnallisessa mielessä. Lisäksi yhteisön toiminta ei saa kohdistua vain tiettyyn rajoitettuun henkilöpiiriin. Toiminta voi tuottaa voittoa, mutta voittoa ei saa jakaa osallisille osinkona tai muuna hyvityksenä. (Narikka 2008, 161.)

Yhdistysten kannalta ongelmallisena on Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportissa (2004) nähty muun muassa se, että vaikka yleishyödyllisyyden käsite ei ole lainsäädännössä muuttunut, on verottaja pyrkinyt tulkitsemaan käsitettä uudelleen tiukemmin laajentamalla verovelvollisen toiminnan piiriä ja näin verovelvollisten määrää. Kansalaisjärjestötoiminnan logiikka voi usein olla sellainen, että varsinainen kansalaistoiminta on hankala erottaa markkinaehtoisesta toiminnasta. (Särkelä ym. 2005, 80–81.) Järjestötoiminta voi muodostua kansalaisjärjestöille luontaisesta vaikuttamis- ja edunvalvontatoiminnasta ja sen lisäksi palvelutuotannosta. Palvelutuotantoakin voidaan tehdä monella eri tasolla; se voi olla avustuksilla rahoitettua tai markkinaehtoista toimintaa, joka rahoittaa itse itseään. Näiden luonteeltaan erilaisten toimintojen yhdistäminen saman järjestön toiminnan alle ei aina ole verottajan näkökulmasta yksinkertaista. Mahdollisuudet ennakoida verottajan päätöksiä ovat olleet huonot. Tämä on vaikeuttanut yhdistyksen tulevaisuuden suunnittelua ja joskus verottajan takautuvat päätökset on koettu koviksi (Särkelä ym. 2005, 80–81).

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen merkittävin rahoittaja on Raha-automaattiyhdistys (RAY), jonka pelitoiminnan tuotto jaetaan suurimmilta osin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen toiminnan tukemiseen. Rahoitusta jaetaan toiminta-, investointi- ja erityisavustuksina, joista erityisavustukset keskittyvät tukemaan kokeilu- ja kehittämishankkeita. Rajoituksina avustuksissa on, että ne eivät saa kohdistua sellaisiin menoihin, joiden suorittaminen kuuluu lakisääteisesti valtiolle, kunnalle tai uskonnolliselle yhteisölle.

Avustusten käyttö varsinaiseen palvelutuotantoon on viime vuosina supistunut rajusti, sillä avustukset voivat vääristää kilpailutilannetta. (Narikka 2008, 165–166.) Tämä johtuu Romppaisen (2007) mukaan kritiikistä, että järjestöillä on merkittävästi paremmat mahdollisuudet toimia palveluntuottajina kuin yrityksillä, sillä iso osa niiden palvelutoiminnan tarvitsemista investoinneista on katettu julkisin varoin. Tämä on ollut mahdollista siksi, että järjestöjä ei ole katsottu puhtaasti palveluntuottajiksi vaan enemmänkin kunnan palvelutuotantoa täydentäviksi yhteistyökumppaneiksi. On selvää, että järjestöjen kehitettyä palvelutoimintaansa liiketaloudellisista lähtökohdista käsin organisoidummaksi, avustuksilla voi olla häiritseviä vaikutuksia kilpailuun ja markkinoihin. (Romppainen 2007, 241–342.)

Romppainen (2007) esittelee teoksessaan muun muassa Möttösen ja Niemelän (2005) ajatuksia kuntien ja järjestöjen yhteistoiminnasta. He määrittelevät yhteistyön sopimusperusteiseksi siten, että tehtävät jaetaan tilaajan ja tuottajan roolien mukaan, mutta siinä ei hyödynnetä kilpailua joko siksi, että vaihtoehtoisia palveluntuottajia ei ole (esimerkkinä erityisasiantuntijuutta vaativat palvelut) tai kilpailuttamista ei muusta syystä pidetä tarkoituksenmukaisena. Tällöin sopimus perustuu työnjaolle, jossa määritellään tuotteiden sisältö, määrä, laatu ja hinta. Mikäli alueella toimii yritys, jolla on teoriassa mahdollisuudet tuottaa samaa palvelua kuin järjestöllä, on selvää, että on noudatettava hankintalaissa (348/2007) säädettyä kilpailutusmenettelyä.

2.5 Kansalaisjärjestön tuottaman palvelun yhtiöittäminen

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistyksen raportin (2004) perusteella voidaan todeta, että verottaja on viime aikoina ryhtynyt tulkitsemaan yleishyödyllisyyden käsitettä laajemmin. Järjestökentällä valmistaudutaan yleisesti tekemään uudelleenorganisointia sellaisissa toimissa, jotka alkavat olla puhtaasti palvelutuotantoa. Yksi näistä mahdollisista toimenpiteistä on palvelutuotannon yhtiöittäminen, jolloin palvelutuotanto eriytetään yleishyödyllisyyden käsitteen alla tehtävästä työstä. Tällöin siitä muodostuu hallinnollisesti oma kokonaisuutensa, jolla on omat säädökset.

Varsinkin suuret järjestöt ovat alkaneet järjestää ja selkeyttää toimintaansa siten, että markkinaperusteisesti palveluja tuottavat osat yhtiötetään, mutta edunvalvontaa suoritetaan perinteisessä yhdistysmuodossa (Narikka 2008, 159–160.) Vilkkain kausi järjestöjen sosiaali- ja terveystalvelujen yhtiöittämiselle ajoittuu 2000-luvun ensimmäiselle vuosikymmenelle, jolloin palvelutuotantonsa yhtiöitti osin tai kokonaan arviolta parikymmentä valtakunnallista järjestöpalveluntuottajaa. Yhtiöittämiseen johtivat erityisesti edellä kuvatut verottajan tulokintakysymykset, Ray:n linjaukset sekä kilpailupoliittiset tekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Järjestön palvelutuotantoa yhtiötettäessä puhutaan uuden yhtiön perustamisesta. Järjestöllä voi olla jo pitkälle tuoteistettu valmis tuote ja prosessit palvelun tuottamiseen, joten yhtiön perustaminen on toiminnan jatkuvuuden kannalta vain muodollisuus. Koska yhtiön perustamisen perusajatus on toiminnan uudelleenorganisointi, suurimmat muutokset tapahtuvatkin vastuunjaossa ja siinä, mitä palvelumyynnin tuotoille tapahtuu. Esimerkiksi toiminnan ylijäämää käsitellään yhdistyksessä ja yhtiössä eri tavoin. Yhtiön perustaminen mahdollistaa ylijäämän kerryttämisen ja yhtiömiehille tai osakkaille jakamisen.

Immonen (1993, 35–37) luettelee teoksessaan joitakin yhtiöittämisen syitä, jotka voivat soveltua myös järjestökentällä. Yhtiöittäminen voi mahdollistaa paluun ja keskittymisen perustoimintoihin, jolloin kansalaisjärjestö voi palvelutuotannon kehittämisen sijaan keskittyä esimerkiksi edunvalvontatyöhön ja tiedon tuottamiseen, jota varten se on mahdollisesti alun perin perustettu. Yhtiöittäminen voi myös kiinteyttää vastuuta ja itsenäisyyttä siten, että eriytyessään kansalaisjärjestötoiminnasta vastuut nimetään uudelleen ja palvelutuotantoa on mahdollista kehittää liiketoiminnallisesta näkökulmasta käsin. Tähän liittyy läheisesti myös yhtiöittämisessä tapahtuva omistusrakenteen muokkaaminen, sillä se muovaa myös vastuunjakoja. Yhtiöittäminen voi myös selkeyttää kansalaisjärjestön julkikuvaa, kun kansalaisjärjestötoiminta ja palvelumyynti on kokonaan eriytetty toisistaan. (35–37.) Tällä on suuri merkitys sidosryhmille, kuten palvelun ostajalle (kunnalle) ja rahoittajille. Järjestöjen toimintaa paljon rahoittava Raha-automaattiyhdistys tulee kehittämislinjaustensa perusteella jatkossa kiristä-

mään puhtaasti palveluntuottamiseen tähtäävän toimintaan kohdentuvaa avustusten myöntämistä ja yhtiöittämisen myötä tapahtuva toimintojen eriyttäminen helpottaa siten rahoittajan päätöstä avustusten suuntaamisesta.

Uutta yhtiötä perustettaessa on ensin valittava yhtiömuoto. Mikäli yhtiö muodostuu useammasta kuin yhdestä yrittäjästä, on yhtiön oltava yhteisömuotoinen. Näistä yleisimmin käytettyjä ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö. Avoimessa yhtiössä tulee olla vähintään kaksi yhtiömiestä ja kuten myös kommandiittiyhtiössä, tosin jälkimmäisessä riittää, että yksi on vastuunalainen yhtiömies ja toinen äänetön yhtiömies. Avoimessa yhtiössä yrittäjät, eli yhtiömiehet vastaavat yrityksen sitoumuksista koko varallisuudellaan. Kommandiittiyhtiössä tämä koskee vain vastuunalaista yhtiömiestä; äänetön yhtiömies on mukana yhtiössä ainoastaan yhtiöpanoksellaan. Osakeyhtiössä osakkeenomistajat eivät ole vastuussa yhtiön sitoumuksista, kuten veloista, vaan riski rajoittuu ainoastaan yhtiöön sijoitettuihin varoihin. (Leppiniemi 2008, 11–19.)

Yrityksen aloittaessa toimintansa, sen tulee tehdä verohallinnolle aloittamisilmoitus Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän lomakkeita käyttäen (Leppiniemi 2008, 14). Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö syntyvät, kun yhtiömiesten kesken on tehty yhtiösopimus (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 2 §).

Osakeyhtiötä perustettaessa osakkeenomistajat laativat kirjallisen perustamissopimuksen, jossa on osakeyhtiölain 2 § mukaan mainittava

- sopimuksen päivämäärä
- osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet
- osakkeen merkintähinta
- osakkeen maksuaika
- osakeyhtiön hallituksen jäsenet
- osakeyhtiön tilintarkastajat
- yhtiöjärjestys
- osakeyhtiön tilikausi (riittää jos mainitaan yhtiöjärjestyksessä)
- tarvittaessa toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja

Yhtiöjärjestyksessä on OYL 2:3 §:n mukaisesti mainittava

- osakeyhtiön toiminimi
- toimipaikka (kunta)
- toimiala
- kaksi- tai useampikielisenä käytetyn toiminimen jokainen ilmaisumuoto.

Osakeyhtiö syntyy, kun yhtiö merkitään kaupparekisteriin. Merkintä tulee tehdä kuukauden kuluessa perustamiskirjan allekirjoittamisesta ja merkinnän tekeminen edellyttää, että osakepääoma on maksettu. Rekisteriin merkitty osakeyhtiö on oikeushenkilö, mikä tarkoittaa sitä, että sen nimissä voidaan tehdä sopimuksia ja muita oikeudellisia toimia. (Leppiniemi 2008, 12, 24.)

Yhdistyksen palvelutuotannon yhtiöittäminen aiheuttaa muutoksia paitsi toiminnan luonteessa sen muuttuessa voittoa tavoittelemattomasta puhtaaksi liiketaloudelliseksi toiminnaksi. Muutos tapahtuu myös verotuksessa ja vastuiden jakaantumisessa.

Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen oikeushenkilö, joka omistaa oman omaisuutensa ja on vastuussa omista velvollisuuksistaan; osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Palvelutuotannon eriyttäminen osakeyhtiöksi tarkoittaa myös palvelutuotantoon liittyvän päätöksentekoprosessin muuttumista. Yhdistyksen päätöksentekovaltaa käyttävät sen jäsenet ja käytännössä tämä tapahtuu yhdistyksen säännöissä määritellyssä vuosikokouksessa (Yhdistyslaki 503/1989, 16 §) ja hallituksella on vain rajattu oikeus tehdä toimintaa ja taloutta koskevia päätöksiä. Osakeyhtiössä sen sijaan päätäntävalta on osakeyhtiön hallituksella.

Yhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen siihen sijoittamansa pääoman tuottona. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin voiton tuottamisen sijaan määritellä jokin muukin tarkoitus yhtiön toiminnalle. Tällöin yhtiöjärjestyksessä on huomioitava kuinka menetellään jaettaessa voittoa ja vapaata omaa pääomaa, alennettaessa osakepääomaa, hankittaessa omia osakkeita ja lunastettaessa sekä purettaessa yhtiötä. (OYL 20 §, kts. Mähönen, Säiläkivi & Villa 2007, 20.) Myös osakeyhtiö voi siis olla Romppaisen (2004, 16) mukaan

yleishyödyllinen, mikäli se täyttää tuloverolain 22 §:n ehdot yleishyödyllisestä yhteisöstä:

1. yhteisö toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä,
2. sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin,
3. se ei tuota siihen osallistuville taloudellista etua osinkoina, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempana palkkana.

Osakeyhtiöt ovat maksaneet vuodesta 2015 alkaen 20 % tuloveroa verotettavasta tulostaan. Osakeyhtiön verotus on kuitenkin kaksinkertainen, sillä osakkeenomistajien nostamaa osinkoa verotetaan pääomatulona osakkeenomistajan henkilökohtaisessa verotuksessa. Osakeyhtiön tuloverotus määritellään laskemalla veronalaisten tulojen ja vähennyskelpoisten menojen erotus.

Yhdistyksessä hallitus ja sen jäsenet ovat aina viimekädessä vastuussa taloudenhoidosta. Usein yhdistyksissä laaditaan taloussääntö, jossa vahvistetaan taloushallintoon liittyvät sisäiset toimintaohjeet, kuten ohjeistuksia taloussuunnitteluun, kirjanpitoon, tilinpäätökseen ja tilintarkastuksen suorittamiseen. Hallitus myös edustaa yhdistystä ulkopuolisiin velkoihin nähden. Jos yhdistys ei pysty enää vastaamaan sitoumuksistaan, hallituksen on huolehdittava yhdistyksen konkurssiin luovuttamisesta. Mikäli toimintaa virheellisesti jatketaan ja velkojille koituu tästä vahinkoa, voivat hallituksen jäsenet joutua henkilökohtaiseen vastuuseen veloista. (Pylkkänen 2009, 33.)

3 Menetelmät

3.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tehtävänä oli löytää erilaisia puhetapoja kansalaisjärjestön palvelutuotannon yhtiöittämisestä ja tutkia sitä, miten nämä puhetavat ottavat kantaa

yhtiöittämisen myötä tuleviin muutoksiin järjestön toiminnassa. Puhetapoja etsittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat toimijoiden subjektiiviset odotukset yhtiöittämisen tuomista eduista?
2. Mitä riskejä ja haasteita toimijat näkevät yhtiöittämisessä?
3. Mitä retorisia merkityksiä toimijat liittävät yhtiöittämiseen?

3.2 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimuksen menetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelussa keskustelulle on asetettu tietyt ennalta määritellyt aihepiirit, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole määrätty ja teemojen käsittelyn laajuus voi vaihdella eri haastatteluissa. (Eskola & Vastamäki 2007, 25–28.)

Järjestöjen toimintaan ja hallintoon liittyy vahvasti aatteellinen mielikuva, joka väistämättä tuo mukaan erilaisia tunteita ja vahvojakin mielipiteitä siitä, miten toimintaa tulisi viedä eteenpäin. Retoriikkaa tutkittaessa pyritään selvittämään haastateltavan omasta kontekstista nousevia vakuuttelun, suostuttelun ja perustelun puhetapoja, retorisia diskursseja, eli puhetapoja. Retoriikka esiintyy argumentointikontekstissa, jossa puhuja esittää väitteitä, taivuttelee, perustelee, oikeuttaa, kätkee tai tuo esiin asioita (Jokinen 1999, 128). Tässä valossa valitsin retoristen elementtien etsimiseen sopivan tekstianalyysin, jota hyödyntäen pyrin löytämään aineistosta erilaisia tapoja puhua yhtiöittämisestä. Systemaattisen tekstianalyysin avulla pyritään löytämään tekstistä erilaisia ajatusmaailmoja. Tämä edellyttää kykyä huomata tekstistä erilaisia sivujuonteina ilmaistavia viivahteita. Vaikka menetelmä sisältääkin käsityötä, varsinainen analyysi tapahtuu tutkijan päässä, jossa tutkija vuorovaikutuksessa tekstin kanssa luo siitä mielikuvia, erittelee erilaisia ajatusrakennelmia ja lopulta kasaa niistä synteessin yhdistämällä tekstistä nousseita rakennelmia yhteiskunnallisiin taustoihin. (Hannula 2007, 116–117.)

3.3 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Haastatteluissa käytettiin kolmea teemaa (kts. liite): haastateltavien käsitykset yhtiöittämisen liiketoiminnallisista vaikutuksista, vaikutuksista toiminnan luonteeseen ja imagoon sekä vaikutukset sidosryhmiin. Liiketoiminnallisilla vaikutuksilla tarkoitetaan mahdollisia muutoksia verotuksessa, yhteiskunnallisten tukien saamisessa, kilpailutusasemassa ja rahaliikenteessä yleensä. Vaikutuksiin toiminnan luonteeseen ja imagoon luetaan muutokset markkinoinnissa, perinteisen järjestötoiminnan asemassa ja palvelun edelleen kehittämisessä. Sidosryhmävaikutuksia arvioitiin palvelun maksajan, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä haastateltavien kokemia merkityksiä järjestön palvelutuotannon yhtiöittämisestä ja tuottaa analyysin avulla tietoa siitä, minkälaisia puhetapoja yhtiöittämisen puolesta ja vastaan yhtiöittäminen voi tuottaa ja miten ne voivat vaikuttaa yhtiöittämisen valmisteluprosessiin.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen ennen haastattelua sähköpostitse, jotta heillä oli aikaa tutustua niihin ja kirjoittaa niihin liittyviä muistiinpanoja. Tämän jälkeen toimijoita haastateltiin kasvokkain. Haastattelukysymyksillä ei ollut tarkoitus mitata haastateltavien tietopohjaa yhtiöittämisestä, vaan tuottaa tietoa siitä, millaisia mielikuvia haastateltavilla liittyy yhtiöittämiseen ja siihen liittyviin erilaisiin vaikutuksiin ja millaisia puhetapoja nämä merkityksenasettelut tuottivat. Haastattelut kestivät puolesta tunnista yhteen tuntiin. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimukseen osallistuneet organisaatiot.

Haastateltavia tahoja olivat Joensuun Seudun Nuorisoasuntoyhdistyksen (Josna) hallituksen jäsenet ja toiminnanjohtaja. Lisäksi kokemuksia jo toteutuneesta järjestön yhtiöittämisprosessista saatiin haastatteleamalla Nuorisoasuntoliiton perustaman Nal Palvelut Oy:n entistä toimitusjohtajaa ja Pohjois-Karjalan Mielenterveyden tuki ry:n toiminnanjohtajaa, joka on edellisissä työtehtävissään päässyt seuraamaan säätiön palvelutuotannon yhtiöittämistä. Näkökulmaa jär-

jestöjen palvelutuotannon kehityksestä laajemmin sosiaali- ja terveysalalta saatiin haastatteleamalla Suomen Soste ry:n aluepäällikköä.

Josna (Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys ry) aloitti toimintansa vuonna 2002 ja rekisteröityi yhdistykseksi vuotta myöhemmin 2003. Yhdistys on valtakunnallisen nuorten asumisen etu- ja palvelujärjestö Nuorisoasuntoliitto ry:n paikallisyhdistys.

Josna isännöi yhteensä noin viittäkymmentä nuorisoasuntoa Joensuussa, joista pääosan on rakennuttanut ja omistaa Nuorisoasuntoliitto ry:n perustama ja omistama yleishyödyllinen rakennuttamis- ja vuokratyöyhtiö Alkuasunnot Oy. Alkuasuntojen omistamien asuntojen lisäksi Josnan isännöimä asuntokanta muodostuu joistakin Joensuun Kodit OY:ltä ja Y-säätiöltä välivuokratuista asunnoista. Asunnot on tarkoitettu pääosin itsenäistyville, työelämässä oleville ja työelämään suuntautuville, pienituloisille alle 30-vuotiaille nuorille aikuisille. (Simonen 2013.)

Asuntojen isännöintiin, siihen liittyvään asumisneuvontaan ja yleiseen kansalaisjärjestötoimintaan Josna saa kohdennettua toiminta-avustusta Raha-automaattiyhdistykseltä. Toiminta-avustuksen lisäksi Josna myy Joensuun kaupungin ja joissakin yksittäisissä tapauksissa myös muiden kuntien sosiaalitoimille tuetun asumisen palvelua. Tämän myyntipalvelun kautta se rahoittaa myös omaa toimintaansa. Josnan tuottamalla tuetulla asumisella tarkoitetaan maksusitoumuksella tuotettavaa palvelua nuorelle, joka tarvitsee asumiseensa ja arjenhallintaansa henkilökohtaista tukea. (Simonen 2013.)

Tässä opinnäytetyössä kuvattu Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistyksen tuottama palvelukokonaisuus, nuorten tuetun asumisen palvelu kilpailutetaan ensimmäisen kerran syksyllä 2015. Tähän saakka Joensuun kaupungin sosiaalitoimi on ostanut palvelua yksittäisten asiakkaiden maksusitoumuksilla eikä toimitussopimuksilla, jolloin hankintalain kustannuskynnykset eivät ole ylittyneet. Samoin on menetelty muissa kunnissa, joista palvelua ostetaan. Kilpailutusten tullessa asumispalvelujen kentälle, joutuvat palveluntuottajat uusien haasteiden eteen mm. toiminnan kannattavuutta ja jatkuvuutta pohdittaessa.

NAL Palvelut Oy on valtakunnallisen Nuorisoasuntoliitto ry:n perustama ja omistama yhtiö, joka tarjoaa tuetun asumisen palveluja pääkaupunkiseudulla. Yhtiön omistus jakautuu Nuorisoasuntoliiton ja kolmen sen paikallisyhdistyksen kesken. Yhtiö on perustettu vuonna 2006. Nuorisoasuntoliitto ry, NAL Palvelut Oy ja Alkuasunnot Oy muodostavat yhdessä NAL-konsernin. Yhtiö rahoittaa toimintansa yksinomaan palvelumyynnillään ja jakaa voitosta osinkoja omistajilleen Nuorisoasuntoliitolle ja kahdelle Etelä-Suomessa sijaitsevalle paikallisyhdistykselle. Näin ollen yhtiö rahoittaa yleishyödyllisen statuksella toimivia omistajiaan.

Haastateltu entinen toimitusjohtaja tuli NAL Palvelut Oy:öön töihin kolme vuotta sen perustamisen jälkeen ja luotsasi yhtiötä eteenpäin vuoteen 2014 saakka. Ennen toimitusjohtajaksi tuloa haastateltavan taustalla on työskentelyä NAL paikallisyhdistyksessä ja Suomen Yrittäjissä.

Pohjois-Karjalan Mielenterveyden tuki ry on valtakunnallisen Mielenterveyden keskusliiton paikallisyhdistys. Yhdistys on keskittynyt mielenterveyskuntoutujien ja heidän omaistensa edunvalvontaan ja tukityöhön. Yhdistys hallinnoi kahta mielenterveyskuntoutujille yhteisömuotoista asumista tarjoavaa vuokrataloa ja muutamaa hajasijoitettua erillistä vuokra-asuntoa, pyörittää jäsenilleen tarkoitettua päiväkeskusta ja lisäksi myy kunnille terapeutin työtoiminnan palvelua. Yhdistyksen nykyinen toiminnanjohtaja on edellisissä työtehtävissään ollut mukana säätiöstä eriytetyn yhtiön alkutaipaleella.

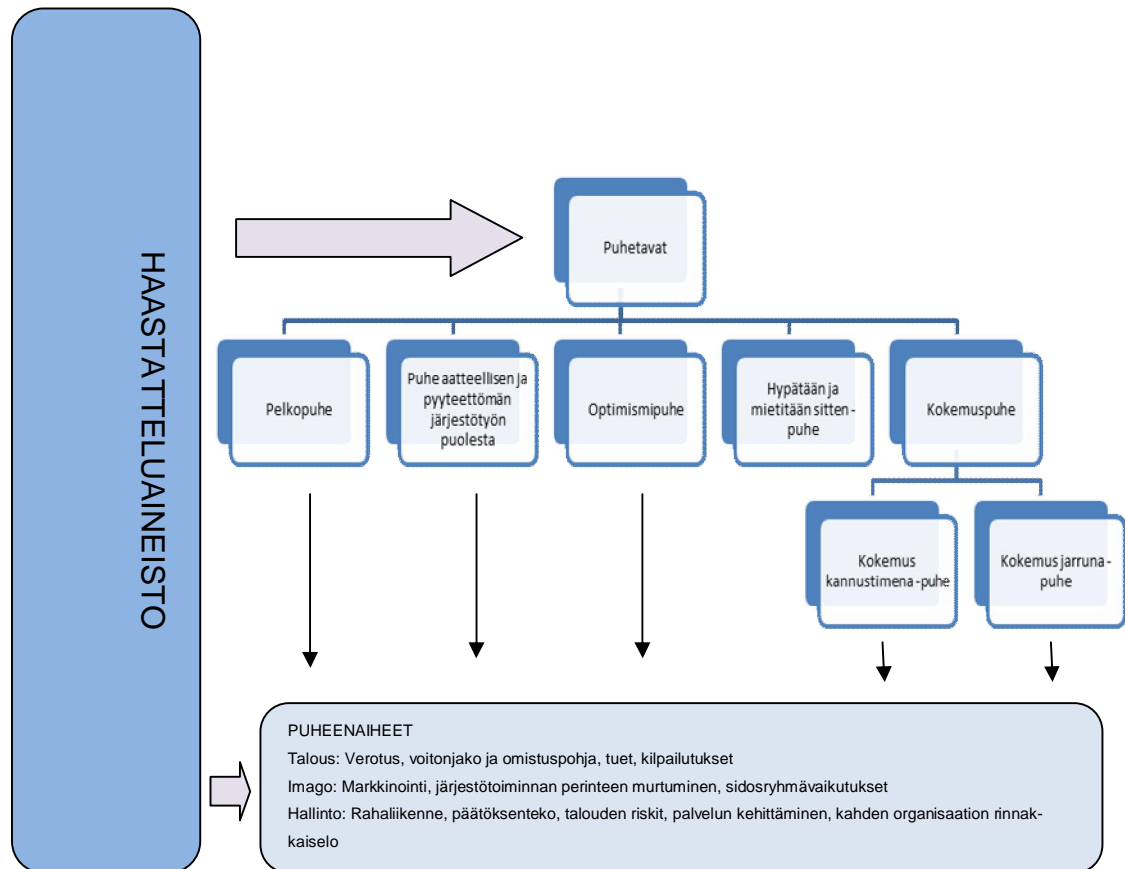
Haastateltu toiminnanjohtaja on käynyt yhtiöittämisseskusteluja nykyisen P-K:n Mielenterveyden tuki ry:n hallituksen kanssa alustavasti, mutta asia nousee esille organisaatiossa ajoittain. Edellisessä työtehtävässään Espoon diakonissasäätiön talouspäällikkönä haastateltava oli mukana jo yhtiöitetyn asumispalvelun johtamisessa, joten haastateltavalla on kokemusta sekä jo yhtiöitetystä palvelusta että pohdinnassa olevasta yhtiöittämisestä.

Haastatteluaineisto nauhoitettiin ja litteroitiin. Analyysi aloitettiin lukemalla koko tutkimusaineisto läpi ja merkitsemällä tekstiin ensimmäisellä lukukierroksella aineistosta nousseet kaksi pääluokkaa. Näiden kahden pääluokan alle alkoi

seuraavilla lukukierroksilla irrallisista vihjeistä muodostua alaluokkia, joita tuli lopulta kuusi. Merkittyjen alaluokkien tekstejä koottiin yhteen ja niiden pohjalta saatiin luokille nimet, jotka kuvaavat niiden edustamia tapoja puhua yhtiöittämisestä. Oma kokemustietoa ja yhteiskunnallista kontekstia tulkintaan lisäämällä saatiin nimien taakse kokonainen ajattelumaailma. Puhetapojen avulla muodostettiin kuva siitä, minkälaisia toisistaan eroavia ja eri suuntaan prosessia vieviä voimia yhtiöittämisprosessiin voi liittyä. Puhetapojen näkyväksi tekeminen voi helpottaa yhtiöittämisprosessin suunnittelua ja syvällistä pohdintaa siitä, onko se kulloisessakin tilanteessa hyvä ratkaisu. Tutkimustulosten esittelyssä käytettiin lopulta vielä kolmea kokoavaa puheluokkaa, joiden avulla tulokset on helpompi esittää järjestelmällisesti.

4 Tutkimustulokset

Aineistoa analysoitaessa litteroidusta tekstistä poimittiin ensin haastatteluissa toistuneita puheenaiheita, jotka voitiin jaotella talouteen, imagoon ja hallintoon. Näihin puheenaiheisiin otettiin kantaa erilaisin puhetavoin, joita muodostui yhteensä kuusi. Kyseiset puhetavat – kolme yhtiöittämisen puolesta ja kolme sitä vastaan – sekoittuivat haastateltavien puheissa. Nämä kuusi puhetapaa eivät siis edusta tiettyä haastateltua, vaan jokaisen haastatellun tuottamassa aineistossa esiintyi kussakin aina kahdesta neljään puhetapaa. Erilaiset puhetavat on luokiteltu seuraavasti (kuva 1):



Kuva 1. Aineistosta nousseet puhetavat

On huomioitava, että haastattelutilanne itsessään ohjasi haastateltavia valitsemaan tietynlaisen puhetavan ja esimerkiksi pahoittelemaan tietämättömyyttään aiheesta. Puhetavat olisivat voineet olla täysin erilaisia, jos aineistona olisi käytetty esimerkiksi Josnan hallituksen kokouksessa käytyjä (sisäisiä) keskusteluja aiheesta. Tässä tutkimuksessa nousseita puhetapoja leimaa se, että puhe on tuotettu organisaation ulkopuoliselle tutkimuksentekijälle sopivaksi.

Seuraavissa luvuissa esitetään, miten nämä eri puhetavat ottavat kantaa yhtiöittämisen myötä mahdollisesti syntyviin vaikutuksiin järjestön talouteen, imagoon ja hallintoon. Samalla puhetavat perustelevat yhtiöittämisen tarvetta tai tarpeettomuutta.

4.1 Talous

Suuri osa järjestön palvelutuotannon järjestämiseen liittyvistä seikoista kietoutuu yleishyödyllisyyden käsitteen ympärille. Kauppisen ja Niskasen (2003, 26-28) määrittelemä yleishyödyllinen toiminta kattaa lähinnä vain jäsenistön edunvalvontaa, vertaistoiminnan mahdollistamista, vapaaehtoistoiminnan ylläpitämistä, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä palveluita jäsenille. Toiminnan luokittelu yleishyödylliseksi tai ei yleishyödylliseksi ohjaa järjestön talouden suunnittelua ja toteutusta: ainakin verotus, voiton kerryttäminen (ja sen myötä voitonjako), tuet, kilpailutukset ovat asioita, joita em. jako haastateltavien mielestä ohjaa.

4.1.1 Verotus

Yhtiöittämisen liiketoiminnallisista vaikutuksista ensimmäisenä keskusteltiin yleensä verotuksesta, sillä sen kohtalo on järjestökentällä aiemmasta kirjallisuuskatsauksesta johtaen murroksessa ja tuli esille kaikissa puheissa. Tuloverolaissa (153/1992) ja arvonlisäverolaissa (1501/1993) säädetään yleishyödyllisen yhteisön verovapaudesta siten, että verovapaus edellyttää yhteisön toimimista välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä ja yhteiskunnallisessa mielessä. Lisäksi Narikka (2008, 161) toteaa, että toiminta voi tuottaa voittoa, mutta voittoa ei saa jakaa osallisille osinkona tai muuna hyötyksenä. Sekä kokemuspuhe että yhtiöittämistä vasta pohtiva puhe arvioivat yhtiöittämisen selkeyttävän veromenettelyä, sillä osakeyhtiömuotoinen palvelutuotanto on harvinaisia poikkeuksia lukuun ottamatta aina veronalaista toimintaa. Tämä mahdollistaa suunnittelua ja ennakkointia, kun järjestömuotoisena tuotetun palvelun verokohtelun katsottiin olevan vaihtelevaa. *"Hypätään ja mietitään sitten"* -puheessa toivottiin yhtiöittämisen tuovan hyötyjä verotuksessa, mikä ei kirjallisuusaineiston ja verottajan edustajan konsultoinnin perusteella kuitenkaan välttämättä ole kovin merkittävä yhtiöittämisen myötä muutosta tuova tekijä, varsinkin, kun järjestöt pääasiassa olivat jo palvelumyyntinsä osalta nykyisin yhteisöverotuksen (20%) piirissä. Tämä vahvistaa Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistyksen raportissa (2004) tehdyn havainnon, että vaikka

yleishyödyllisyyden käsite ei ole lainsäädännössä muuttunut, on verottaja pyrkinyt tulkitsemaan käsitettä uudelleen tiukemmin laajentamalla verovelvollisen toiminnan piiriä ja näin verovelvollisten määrää.

Järjestössä pyritään tekemään nollatulosta, jotta tuloveroa ei menisi. Yhtiöittäminen mahdollistaisi tuloksen tekemisen, jolla voitaisiin rahoittaa joko palvelun edelleen kehittämistä tai emojärjestön toimintaa osinkojen muodossa, mitä ”optimismipuhe” korosti. ”Kokemus jarruna” -puheessa ja ”puheessa pyyteettömän järjestötyön puolesta” tuli esiin myös se seikka, että mikäli järjestön liiketoiminnan osuus kasvaa muuhun toimintaan nähden liian suureksi, voi veromenettely yltää myös aiemmin yleishyödylliseksi katsottuun toimintaan koko järjestön toiminnan muuttuessa sen myötä veronalaiseksi. Kuten Pylkkänen (2009, 68) kirjoittaa, pohdittaessa verotusta avainasemassa on yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan suhde. Mikäli elinkeinotoiminta on laajaa verrattuna yleishyödylliseen toimintaan, voi yhdistyksen yleishyödyllisyyden status olla menettämishan alla.

Arvonlisäveron nosti esiin vain yksi haastateltu, sillä sen osalta verokohtelun merkitys on vähäisempi. Sosiaali- ja terveystalvet ovat arvonlisäverolain mukaan vapaita arvonlisäverosta; koulutusta ei kuitenkaan katsota arvonlisäverovapaaksi toiminnaksi, joten järjestöjä kohdellaan siinä kuten muitakin organisaatioita, eikä yhtiöittämisellä olisi siihen vaikutuksia.

4.1.2 Voitonjako ja omistus pohja

Se, miten yhtiön voitot jaetaan, on merkityksellinen seikka ja tähän liittyen myös omistus pohjan eri variaatioiden pohtiminen ohjasivat yhtiöittämisestä tuotettavaa puhetta. Immonen (1993) kirjoittaa, että yhtiöittämisessä tapahtuva omistusrakenteen muokkaaminen muovaa myös vastuunjako ja päätöksentekoa. Yhtiön voiton käyttäminen palvelun edelleen kehittämiseen tai emojärjestön toiminnan rahoittamiseen (osingot) nähtiin yhtiöittämisen positiivisina vaikutuksina ja mahdollisuuksina. ”Puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta” toivoi, että yhtiöittäminen tarjoaisi uuden tavan rahoittaa emojärjestön

toimintaa ja sitä kautta kehittää koko toimialaa ja sen edunvalvontaa. Tässä edellytyksenä on toki se, että yhtiö on pääosin emojärjestönsä omistuksessa, jolloin päätäntävalta säilyy sillä ja siten myös voitto voidaan käyttää ja jakaa emojärjestön toivomalla tavalla. Järjestömuotoisessa palveluntuotannossa kaikki palvelusta tuotettu tulo kääntyy automaattisesti takaisin järjestön palvelun ja muun toiminnan tuottamiseen, jolloin edellä mainittua ongelmaa ei tule. ”*Optimismipuhe*” löysi kuitenkin positiivisen puolen myös järjestön ulkopuolisista ta-
hoista muodostuvasta omistuspohjasta, sillä se tarkoittaa samalla myös järjes-
tön ulkopuolista pääomaa.

Toisaalta ”*pelkopuhe*” ja ”*puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puoles-
ta*” pelkäsivät, että mikäli omistuspohja muodostuisi esimerkiksi yksityishenki-
löistä, olisi vaarana, että yhtiön toimintaan ja kehityssuuntauksiin vaikuttaisi pal-
velun laadun kannalta negatiivisella tavalla henkilökohtaisen edun tavoittelu.
”*Optimismipuhe*” uskoi, että erilaiset omistuspohjaan ja sen myötä mahdollisesti
tuleviin intressiristiriitoihin ja voitonjakoon liittyvät haasteet, joita ”*pelkopuhe*” ja
”*puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta*” huolehtivat, on vältet-
tävässä huolellisella yhtiösäännön ennakkosuunnittelulla. Tämä on mahdollista
Mähösen ym. (2007, 20) mukaan, sillä yhtiöjärjestykseen voidaan tarkastikin
määritellä kuinka menetellään jaettaessa voittoa ja vapaata omaa pääomaa,
alennettaessa osakepääomaa, hankittaessa omia osakkeita ja lunastettaessa
sekä purettaessa yhtiötä.

4.1.3 Tuet

Jos järjestön palveluntuotanto yhtiötetään, voi se vaikuttaa järjestöjen saamaan
tukeen. Järjestöjen kehitettyä palvelutoimintaansa liiketaloudellisista lähtökoh-
dista käsin organisoidummaksi, avustuksilla voi olla häiritseviä vaikutuksia kil-
pailuun ja markkinoihin (Romppainen 2007, 241–342.), ja kaikissa haastateltu-
jen edustamien organisaatioiden tapauksissa Raha-automaattiyhdistys oli jo
luopunut palveluntuotannon tukemisesta, joten palveluntuotanto pyöri omilla
tuotoillaan. Tuen loppuminen oli kahdessa tapauksessa ollut syynä yhtiöittä-
mismahdollisuuksien selvittämiseen ja lopulta myös yhtiöittämiseen. ”*Kokemus*

kannustimena”-puhe piti muutosta tervetulleena ja yleisesti yhteiskunnan kilpailutilanteen kannalta hyvänä asiana, kun taas *”puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta*” piti tuen loppumisesta seurannutta muutosta tarpeellisena ja vääjäämättömänä, mutta ei-toivottavana.

Yhtiöt eivät voi hakea RAY -rahoitusta, mutta toisaalta yhtiöittäminen myötä voi aueta muita rahoituksen lähteitä ja *”optimismipuhe*” puhui tästä mahdollisuutena. *”pelkopuheessa*” viestittiin kuitenkin, vaikuttaako yhtiöittäminen lopulta siihen, miten emojärjestö voi hakea avustuksia yleishyödylliseen toimintaansa. Haastateltavat pelkäsivät, että myös emojärjestön toimintaa aletaan katsoa liiketoiminnan osaksi, jolloin rahoitustarve nähdään RAY:ssä liian vähäiseksi, mikä voi uhata koko järjestön kokonaistoimintaa ja olemassaoloa.

4.1.4 Kilpailutukset

Järjestön osallistuminen kunnan järjestämiin kilpailutuksiin ei nähty olevan kiinni siitä, tuottaako järjestö palveluita itse vai perustamansa yhtiön kautta. Haastateltujen puhetaivoissa tapahtui asian pohtimista monelta kantilta; *”optimismipuheessa*” yhtiön katsottiin olevan toisaalta parempi, vakavaraisempi ja vakavasti otettavampi kumppani kunnille, mutta toisaalta esimerkiksi kokemuspuheet osoittivat, että myös järjestö voi olla aivan samalla lailla vakavarainen ja vakavasti otettava. Julkisia hankintoja ohjaa hankintalaki (348/2007), joka turvaa tarjousmenettelyyn osallistuvien tahojen tasapuolisen kilpailuasetelman ainakin teoriassa sekä yksityisen sektorin että kolmannen sektorin toimijoille. Eroja kilpailutuksessa menestymiseen voi tulla kilpailutusosaamisen kautta. Kilpailutusosaaminen on kuitenkin aivan viime vuosina lisääntynyt järjestöissä ja palveluntuotannosta on tullut niin ammattimaista, että nykyään palveluntuottajan yhtiömuodolla ei ole enää merkitystä kilpailutuksessa pärjäämisessä.

Monessa kunnassa käytössä oleva tilaaja-tuottaja-malli perustuu paljolti tuotannolliseen tehokkuuteen ja markkinaehtoisuuteen, kuten kirjallisuuskatsauksessa todetaan. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita halvimman palveluntuottajan valitsemista, vaan teoriassa tilaaja voi lisätä valintakriteereihin omia esimerkiksi laa-

tuun liittyviä painotuksiaan. ”*Optimismipuheessa*” vilahtelikin toivo, että kunta voisi kilpailuskriteereissään painottaa tietynlaista palveluntuottajaa, kuten pientä toimijaa tai järjestötoimijaa, jolloin järjestömuotoisena palvelua tuottavana toimijana voisi saada kilpailutusetua. Kokemuspuheet kuitenkin lausuivat, että kilpailu suuria ja oletettavasti hintoja polkevia ketjuyrityksiä vastaan on aivan yhtä vaikeaa, oli kyseessä pieni yritys tai palveluja tuottava järjestö.

4.2 Imago

Yleishyödyllisyyden käsitteen tulkinta vaikuttaa talouden seikkojen lisäksi järjestön imagoon ja toiminnan luonteeseen sen arvojen ja imagoa hyödyntävän markkinoinnin kautta. Imagon mahdollisella muutoksella voi haastateltavien mukaan olla vaikutuksia siihen, miten palvelun maksaja (yleensä kunta) toimijaan suhtautuu ja toisaalta siihen, miten muut yhteistyökumppanit kokevat yhteistyön jatkossa, jos yleishyödyllisyyden tavoitteesta vähintäänkin palvelutannon osalta luovutaan.

4.2.1 Markkinointi

Mikäli järjestö yhtiöittää palveluntuotantonsa, on yhtiön yleensä markkinoitava tuotteensa uudelleen. Erään haastatellun mukaan emojärjestön jo luomasta ja markkinoimasta tuotebrändistä voi olla paljon apua, mikä luo perustettavalle yhtiölle etulyöntiaseman muihin uusiin yrityksiin verrattuna. ”*Puheessa aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta*” tuli esille yleishyödyllisyyden itseisarvo ja miten tärkeää on järjestötaustan esiintuomisella pyrkiä viestimään, että itse palvelu tai sen takana oleva arvomaailma ei ole muuttunut. Tämä voi kuitenkin vaatia paljon töitä johtuen aiemmin mainituista valtavirran mielikuvista sosiaali- ja terveysalan yrityksiä kohtaan. Toisaalta harmia saattaa myös aiheuttaa uuden yhtiön sekoittuminen emojärjestöön.

4.2.2 Järjestötoiminnan perinteen murtuminen ja siihen liittyvä retoriikka

"Puhe pyyteettömän järjestötyön puolesta" vastusti yleisesti markkinavoimien uutta aluevaltausta järjestökentälle ja piti sen tuomaa muutosta perinteiselle aatteelliselle järjestötyölle tuhoisana. Puhetapa halusi säilyttää järjestöjen vapaaehtoisuuteen perustuvan toiminnan ennallaan. Yhtiöittäminen edusti tälle puhetavalle kilpailua, arvoinflaatiota ja rahanhimoa. *"Pelkopuhe"* käytti retoriikkaa, joka vastusti muutosta itsessään, mutta lähinnä tiedonpuutteen vuoksi. Tämä puhe on käännettävissä myös *"optimismipuheeksi"*, mikäli annetaan hyvät perustelut ja tarjotaan asianmukaista tietoa. *"Kokemus jarruna"* -puhe näki järjestöjen yhtiöittämiskehityksen sopeutumisenä yhteiskunnan ja kuntien palveluntuotannon muutoksiin, todeten sen neutraaliin sävyyn ilman intohimoa (sen ollessa tässä tilanteessa turhaa). Tätä puhetta leimaa kuitenkin myös varovaisuus ja realiteettien tunteminen. Jos järjestö pyörittää jo nyt palveluntuotantoaan veronalaisena liiketoimintana, tuoko yhtiöittäminen siihen mitään lisäarvoa?

"Optimismipuhe" puhuu yhtiöittämisestä mahdollisuutena, eteenpäin menemisenä ja yrityksenä saada yhteiskunnassa vahvempi jalansija. Puhe ei pelkää muutosta, vaan haluaa tutkia ja selvittää yhtiöittämisen hyvät ja huonot puolet sääntäämättä kuitenkaan silmät peitettynä mihinkään, kuten *"hypätään ensin ja mietitään sitten"* -puhe. Jälkimmäiselle on ominaista muutos itseisarvona ja päätösten pohjaaminen hataralle tietopohjalle. Puheen retoriikka myös pyrkii mitätöimään ja kätkemään yhtiöittämisen mahdollisia varjopuolia ja selittämään asiat parhain päin. *"Kokemus kannustimena"* -puhe näkee yhtiöittämisen järjestömaailman kehittymisenä eikä näe markkinavoimia peikkona. Tämä puhe tuntee myös järjestön palvelutuotannon yhtiöittämisen reunaehdot ja realiteetit ja osaa hyödyntää niitä tarvittaessa.

4.2.3 Vaikutukset sidosryhmiin; arvo- ja imagokeskustelua

"Optimismipuhe" ja *"hypätään ensin ja mietitään sitten"* -puhe uskoivat, että organisaation alkuperäisten arvojen ei yhtiöittämisen myötä tarvitse muuttua, mutta toisaalta *"kokemus jarruna"* -puhe näki tämänkin riippuvan siitä, millaiseksi

perustettavan yhtiön omistuspohjasta muotoutuisi. Mikäli ainut osakkeiden omistaja olisi emojärjestö, olisi arvomaailman muutos mahdollisimman pieni, jopa olematon. Järjestön ulkopuolisten toimijoiden, kuten yksityishenkilöiden tulo osakkeenomistajiksi aiheuttaisi väistämättä painetta ottaa huomioon erilaisia intressejä, sillä osakkeenomistajista muodostuva hallitus ohjaa päätöksentekoa (OYL).

”Pelkopuhe” ja *”puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta”* olivat huolissaan siitä, mitä järjestötoiminnalle yhtiöittämisen myötä käy, huononeeko tuotettavan palvelun laatu ja nipistetäänkö työntekijöistä voitontavoittelun myötä sekä heikkeneekö palveluntuottajan imago ulospäin, kun toimijan perässä on lyhenne oy, ry:n sijaan. *”Puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta”* puhui yrityksistä kylminä ja kovina voiton tavoittelijoina ja sitä vastoin järjestötoiminnasta pehmeitä arvoja kantavina, pyyteettöminä ja ideologisesti vahvoina toimijoina. Haastatellut tiedostivat itsekin, että mielikuvat eivät mustavalkoisuudessaan kuvaa välttämättä todellisuutta, mutta toisaalta kokivat, että tämä ajattelu edustaa valtavirran ajatuksia ja voi olla ainakin imagon kannalta haitallinen asia.

Useammassa haastattelussa kuitenkin mainittiin, että yhtiöittäminen voi imagolisesti tuoda hyvääkin organisaatiolle. Kaikki kolme yhtiöittämiseen lähtökohtaisesti positiivisesti suhtautuvat puhetavat uskoivat, että yhtiöittäminen edistää palveluntarjoajan vakautta ja osoittaa ulospäin toimijan uskottavuuden. Tämä vahvistaa Immosen jo vuonna 1993 (35–37) tekemää havaintoa siitä, että yhtiöittäminen voi selkeyttää kansalaisjärjestön julkikuvaa, kun kansalaisjärjestötoiminta ja palvelumyynti on kokonaan eriytetty toisistaan. Tällä on suuri merkitys sidosryhmille, kuten palvelun ostajalle (kunnalle) ja rahoittajille. Toimija voidaan nähdä eteenpäin menevänä, tavoitteellisempana, vakavammin otettavana, vakavaraisempana ja kaikin puolin muutenkin uskottavampana, mikäli se on yhtiömuotoinen. Se voi ulospäin viestiä myös omaisuuden ja toiminnan realiteettien turvaamista. *”Optimismipuheessa”* tuli esille myös se, että työskentely järjestön sijaan yhtiössä tuo uskottavuutta myös työntekijälle itselleen.

Yksi haastatelluista nosti esiin, että mielikuvien kannalta on merkityksellistä mil-laisesta sosiaali- ja terveysalan yrityksestä puhutaan. Monikansalliset lääkäri-palveluja tai vanhusten laitospalveluja tarjoavat yhtiöt kantavat aivan erilaista leimaa kuin pienehköt ja paikalliset, muutaman työntekijän työllistävät palvelu-yritykset. Ensimmäisissä liikkuu monisatakertaisesti rahaa jälkimmäisiin verrat-tuna, minkä osoittavat vuoden 2012 tilastot kuntien yksityisestä palveluntuotan-nosta, jossa terveyspalvelut (mm. vanhusten laitospalvelut, erikoissairaanhoido) muodostavat neljänneksen ja sosiaalipalvelut kolmanneksen kuntien ostopalve-luista. (Lith 2013, 8–12.)

Kokemuspuheet painottivat, että onnistunut sidosryhmäviestintä edellyttää toi-mijoiden (emojärjestö ja perustettava yhtiö) riittävää eriyttämistä, mutta toisaalta emojärjestön jo tekemän markkinointityön hyödyntämistä. Romppainen (2007, 138) mainitsee, että kuntien omalla vastuulla on tehdä painotukset varojen käy-tön tehokkuuden ja laadukkaiden hankintojen tekemisen välillä. Kokemuspu-heessa tuli ilmi, että haastatellut olivat esimerkiksi yksittäisiä sosiaalihuollon työntekijöitä kohdatessaan törmänneet ennakkoluuloihin sosiaalipalveluja tar-joavia yrityksiä kohtaan. Näin ollen kuntien ostopalvelupäätöksiin voi vaikuttaa myös yksittäisten työntekijöiden asenteet. Kun kontaktihenkilöt ovat kuitenkin ennestään tuttuja ja samojen ihmisten kautta tuotettu palvelu on ennenkin toi-minut, ovat ennakkoluulot hälvenneet ja asiakassuhteet ovat jatkuneet myös yhtiöittämisen jälkeen entiseen malliin.

Kysyttäessä yhtiöittämisen vaikutuksia yhteistyöhön muiden sidosryhmien, ku-ten alan järjestöjen ja palveluntuottajien kanssa puhetapa määritti, miten yhteis-työmahdollisuudet nähtiin. ”*Optimismipuhe*” pohti, että nykyisellään järjestötoi-mijana yhteistyö muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa on helppoa ja tietyin edellytyksin yhteistyötä tehdään myös saman työkentän yritys-ten kanssa esimerkiksi yhteisten koulutusten ja alan yleisen kehittämisen nimis-sä. ”*Optimismipuhe*” ja ”*kokemus kannustimena*” -puhe kokivat, että koska myös yritysmaailmassa tehdään tänä päivänä enenevässä määrin yhteistyötä ja tavoitellaan synergiaetuja, joten yhtiöittäminen ei näin ollen heikentäisi yhteis-työn tekemistä, oli kyse sitten kolmannen sektorin toimijasta, julkisista palveluis-ta tai toisesta yrityksestä. Yhtiöittämiseen varauksella suhtautuvissa puheta-

voissa päädyttiin samantyyppiseen loppupäätelmään siitä, että yhtiöittämisen myötä yhteistyön arveltiin vähenevän, kun mukaan tulevat kilpailuasetelma ja varjellut liikesalaisuudet. Oltiin myös sitä mieltä, että yhtiöön yhteistyökumppanina ei enää luoteta yhtä paljon, kun tiedetään taustalla oleva voittotavoite. Tämä puhe kumpuaa todennäköisesti siitä, että kuten Romppainen (2007, 241–342) kirjoittaa, järjestöjä ei ole katsottu puhtaasti palveluntuottajiksi vaan enemmänkin kunnan palvelutuotantoa täydentäviksi yhteistyökumppaneiksi, ja yhtiöittäminen murtaa tämän mielikuvan. Talouden ja imagopuheen lisäksi aiheistosta tuli esille myös hallintopuhe, jota seuraavassa tulososiossa tuodaan esille.

4.3 Hallinto

Kun järjestö perustaa palvelutuotantoansa varten yhtiön, muuttuu sen rahaliikenne ja siihen liittyvä raportointi. Järjestön hallinnon päätöksentekoprosessit ja vastuu palvelutuotantoa koskevista riskeistä ovat erilaiset kuin osakeyhtiössä. Varsinaisen toiminnan osalta puhutavat ottivat kantaa eroihin kehittää palvelua edelleen järjestön vs. yhtiön sisällä.

4.3.1 Rahaliikenne

Kaikissa puhetavoissa yhtiöittämisen arveltiin selkiyttävän järjestön palveluntuotannon ja muun toiminnan rahaliikennettä, sillä sen myötä kaikki rahaliikenne eriyttäisiin. Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, joten yhtiötä perustaessa palveluntuotantoon liittyvä rahaliikenne siirtyy yhtiön omille tileille, kun järjestömuotoisessa palvelutuotannossa on voitu käyttää vain eri kustannuspaikkoja. Selkeyttä pidettiin hyvänä asiana ja sen ajateltiin vähentävän mm. väärinkäytösten mahdollisuuksia, mutta rahaliikenteen ja sen myötä taloushallinnon eriyttäminen kahdeksi eri kokonaisuudeksi tuo myös lisää kustannuksia ja byrokratiaa. *"Kokemus jarruna"* -puhe vetosi jarruttelupuheenvuorossa lisääntyvään byrokratiaan ja sen myötä hallinnon kustannusten nousuun. Kun järjestömuotoisessa palvelutuotannossa on riittänyt yksi tilinpäätös ja yhdet

ilmoitukset viranomaisille (esim. työnantajavelvollisuudet), niin yhtiöittämisen myötä kaikki tilinpäätös- ja ilmoitusvelvollisuudet kaksinkertaistuvat.

Kokemuspuhe toi esille, että rahaliikenteen eriyttäminen aiheuttaa myös sen, ettei varoja ei voi vapaasti siirtää yhdistyksestä yhtiöön tai toisinpäin vaan siihen on tarkasti säädellyt menettelytavat. Tilanteessa, jossa yhtiön palveluntuotannossa on pääomavajetta eikä esimerkiksi palkkoja saada maksettua, yhdistyksestä voi siirtää varoja yhtiön puolelle ainoastaan yhdistyksen sääntöjen mukaisella tavalla. Yleensä tämä tarkoittaa vuosikokousta ja sen pääomituspäätöstä. Järjestön sisäisesti palveluja tuottaessa varoja voi tietyin edellytyksin vapaammin käyttää ja siirtää kustannuspaikasta toiseen.

4.3.2 Päätöksenteko ja hallinnon vastuut

Hallinnon muutos oli yksi keskustelluimmista aiheista sekä liiketoiminnan että toiminnan luonteen teemoissa. Päätöksentekomekanismin ja hallinnon jäsenten vastuukysymykset painoivat jokaisen puhettavan vaakakupissa puhuttaessa järjestön palvelutuotannon yhtiöittämisestä.

Yhtiöittämiseen positiivisesti suhtautuvissa puhetavoissa uskottiin, että yhtiöittämisen myötä palveluntuotantoon liittyvä päätöksenteko tulisi ketterämmäksi ja sen myötä paremmaksi. Sekä *"optimismpuhe"* että *"hypätään ja mietitään sitten"* -puhe odottivat yhtiöittämisen vapauttavan järjestön hallituksen raskaista taloudellisista vastuista ja nopeuttavan päätöksentekoprosesseja, mikä on liike-taloudellisessa toiminnassa tärkeää. Myös *"kokemus kannustajana"* -puhe puhui näiden puolesta. Järjestössä ylintä päätäntävaltaa käyttää yhdistyslain mukaan vuosikokous kun taas osakeyhtiössä osakeyhtiölain mukaan hallitus, jonka koolle kutsuminen on huomattavasti vaivattomampaa. Yhtiöittämiseen positiivisesti suhtautuvissa puheissa toistui, että yhtiön hallituksessa istuisi todennäköisesti sitoutuneempia ja jossain määrin myös asiantuntevampia henkilöitä kuin järjestön tai yhdistyksen hallituksessa, joka muodostuu usein maallikoista. Yhdellä haastatelluista oli kokemus, että järjestöjen hallitukset voivat olla haluttomia tekemään suuria taloudellisia päätöksiä, jolloin päätös voi jäädä kokonaan

tekemättä, kun siinä ei päästä yksimielisyyteen. Jos järjestöllä on merkittävää taloudellista toimintaa, kuten liikevaihdoltaan kohtuullista palvelumyyntiä, voi tällainen päätöksenteon nihkeys olla toiminnalle kohtalokasta. Myös verottajan edustaja piti tätä suurimpana yhtiöittämistä puolustavana tekijänä. ”Pelkopuhe” kuitenkin pohti, tiedetäänkö haasteista ja huonoista puolista tarpeeksi, jotta voidaan tehdä päätöksiä ja pieneneekö hallinnon edustajien vastuu sittenkään yhtiöittämällä, kun yhtiöön sijoitetaan järjestön varoja.

Hallinnon jäsenten vastuukysymykset olivat toinen yhtiöittämiseen kannustava tekijä yhtiöittämiseen positiivisesti suhtautuvassa puhetavassa ja tämä oli odotettavissa teoriaosuudessa esitettyjen faktojen valossa. Kuten Leppiniemi (2008, 11–19) kirjoittaa, osakeyhtiössä osakkeenomistajat eivät ole vastuussa yhtiön sitoumuksista, kuten veloista, vaan riski rajoittuu ainoastaan yhtiöön sijoitettuihin varoihin. Yhdistyksessä hallitus ja sen jäsenet on aina viimekädessä vastuussa taloudenhoidosta. Järjestön hallituksen jäsenet ovat taloudellisesti henkilökohtaisesti vastuussa esimerkiksi järjestön mahdollisesti ottamasta pankkilainasta ja hallitus myös edustaa yhdistystä ulkopuolisiin velkoihin nähden. (Pylkkänen 2009, 33.) Osakeyhtiönä toimiminen vie taloudellisen vastuun hallituksen jäseniltä pois, sillä hallituksen jäsenten henkilökohtainen vastuu ulottuu vain sellaisiin tapauksiin, kun hallitus on toiminut vilpillisesti tai huolimattomasti.

Kuitenkin kokemuspuhe osasi kertoa tähän myös toisen näkökulman: yleensä järjestön säännöissä mainitaan, että sen omaisuus on sijoitettava riskittömästi. Jos järjestö pääomittaa yhtiötään, voidaanko katsoa, että sijoitus on riskitön? Näin ollen järjestön hallitukselle jäisi kuitenkin henkilökohtainen vastuu pääomasta, joka on siirretty yhtiölle ja yhtiön kaatuessa tilanne olisi hallituksen jäsenen kannalta lohduton. Puhe hallinnon vastuiden poistumisesta yhtiöittämisen myötä kääntyikin ”hypätään ensin ja mietitään sitten” -puheeksi, joka ei ottanutkaan kaikkea huomioon.

4.3.3 Taloudellinen riski

"Optimismipuhe" ja molemmat kokemuspuheet puhuivat, että yrittämisessä on aina taloudellinen riski, mutta niin on järjestömuotoisessa palveluntuotannossakin. Taloudellinen riski liittyy mm. aiemmin mainittuun rahaliikenteen eriyttämiseen, jolloin yhtiön tulee pystyä hoitamaan maksuliikenne itsenäisesti eikä muita rahalähteitä ole. *"Pelkopuhe"* sisälsi tietoisuuden siitä, että yhtiöittämisen hyviä puolia ja mahdollisuuksia ei kunnolla tiedetty eikä osattu ennakoida oman tietopohjan perusteella.

Edellä mainitun myötä tullaan myös palvelun hinnoittelukysymyksiin. Järjestömuotoisena palvelua tuottaessa voittoa ei ole tavoiteltu, joten myös hinnoittelu on ollut sen mukaista. Toki myös yrityksenä palvelua tuottaessa voidaan hinnoitella tuote siten, että eletään kädestä suuhun, mutta tällöin tullaan myös helpommin siihen tilanteeseen, että markkinoiden eläessä ja kysynnän hetkellisesti laskiessa saatetaan joutua helpommin vähentämään henkilökuntaa.

4.3.4 Palvelun kehittäminen

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että yhtiöittäminen asettaa jonkinlaisen riskin palvelun edelleen kehittämiselle. RAY -rahoituksen alla toimiminen on mahdollistanut tietynlaisen luovuuden ja kokeiluja, joista joudutaan luopumaan palveluntuotannon yhtiöittämisen myötä. Yhtiöittämisen myötä siirryttäisiin eräänlaiseen niukkuuteen, jolloin tärkeäksi tulee vain saada palveluntuotanto rullaamaan omillaan ilman mitään ylimääräistä. Vain yksi vastasi, että yhtiönä toimiminen mahdollistaa paremmin palvelun kehittämisen voiton muodostumisen myötä. Immonen (1993) on kartoittanut syitä järjestöjen palvelutuotannon yhtiöittämiselle, ja hänen huomionsa oli 90-luvulla toisenkaltainen kuin tässä tutkimuksessa. Hän uskoi, että yhtiöittäminen voi kiinteyttää vastuuta ja itsenäisyyttä siten, että eriytyessään kansalaisjärjestötoiminnasta vastuut nimetään uudelleen ja palvelutuotantoa on mahdollista kehittää liiketoiminnallisesta näkökulmasta käsin. Tähän liittyy läheisesti myös yhtiöittämisessä tapahtuva omistusrakenteen muokkaaminen, sillä se muovaa myös vastuunjako.

Kaikki eivät toisaalta nähneet, että nyt myytävää tuotetta tarvitsisi mitenkään erityisesti edelleen kehittää, sillä se on jo tässä muodossaan hyväksi todettu ja toimiva. Huomioitava kuitenkin on, että tämänkaltainen viesti tuli esille lähinnä ”pelkopuheessa” ja ”puheessa aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta”, sillä ne tuntuivat yleisesti vastustavan kaikenlaista muutosta. Teoriassa yhtiömuoto avaa uusia yrityksille suunnattuja rahoitusmahdollisuuksia myös kehittämiseen, mutta kahdesta yhtiöittämiseen osallistuneista haastatelluista kummankaan organisaatiossa ei ollut näitä käytetty, eikä ”optimismipuheen” luoma visio tästä ollut toteutunut kokemuspuheiden perusteella.

”Pelkopuhe” puhui, että voiton tavoittelun myötä palvelun laatu ja joustavuus kärsivät ja asiakkaan kokema palvelu heikkenee esimerkiksi työntekijän kiireen vuoksi. Jos palvelun hintaa joudutaan yhtiöittämisen myötä kovasti nostamaan, ei kunnilla ole varaa ostaa sitä, jolloin yhä harvempi nuori saa tarvitsemaansa palvelua. ”Kokemus jarruna” -puhe näki järjestöjen palvelutuotannon yhtiöittämisen lähinnä yhteiskunnan muutoksen ja markkina-ajattelun leviämisen seurauksena. Järjestöjen rahoitus on muuttunut viime vuosina ja järjestöjen on löydettävä myös muita rahoitusmuotoja kuin yhteiskunnalliset tuet. Markkinakelkkaan on pakko hypätä, jos haluaa pysyä mukana yhteiskunnan kehityksessä ja selvitä hengissä kilpailevien toimijoiden joukossa.

4.3.5 Kahden organisaation rinnakkaiselo

Järjestön ja yhtiön toiminnan yhdistämisessä ei nähty periaatteessa ongelmaa, mikäli tiedonkulku on esteetön ja työnjako selvä molemmille tahoille. ”Kokemus jarruna” -puhe näki vaaran paikkoja järjestön ja sen perustaman yhtiön tiedonkulussa ja yhtenäisyydessä sekä rahaliikenteen eriyttämisen myötä mahdollisesti tulevissa kassavajeissa. Byrokratian lisääntyminen kuitenkin pohditutti, sillä toimintojen eriyttäminen vaatii myös mahdollisesti molemmissa organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden ajankäytön seuranta, kaksinkertaiset ilmoitusvelvollisuudet, palkanlaskennat jne. Toisaalta jos organisaatioissa työskentelee kussakin omat työntekijänsä, on vaarana että aletaan toimia toista vas-

taan tai ”häntä alkaa heiluttaa koiraa”. Viimeisellä tarkoitetaan sitä, että emojärjestö alkaa toimia lopulta yhtiönsä ehdoilla, vaikka teoriassa sen tulisi olla toisin päin, varsinkin, jos pääomistus on järjestöllä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tutkimuksen tekemiseen liittyvää luotettavuutta ja eettisyyttä.

5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettisen toimikunnan vuonna 2002 laatimien hyvän tutkimuskäytännön sääntöjen mukaan tutkijan on tuotava esille sidonnaisuutensa tutkittavaan aiheeseen ja organisaatioon. Tämä on tarpeellista, koska sidonnaisuudet määrittelevät mikä on tulokulma tutkittavaan asiaan ja se toimii viitekehyksenä tutkittavien asioiden rajaukselle ja yleisemmin huomioiden tekemiselle. Tässä opinäytetyössä opiskelija-tutkijana olen ollut osana monialaista työyhteisöä, jossa yhtiöittämistä suunnitellaan, mutta olen työskennellyt eri organisaation palveluksessa. Organisatorinen yhteys yhtiöittävään tahoon on olemassa kuitenkin siten, että opiskelija työskentelee Nuorisoasuntoliitossa, jonka (itsenäinen) paikallisyhdistys Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys on. Liitto määrittelee muun muassa laatustandardeja ja ohjaa paikallisyhdistyksiä, mutta ei kuitenkaan anna suoranaisia määräyksiä.

Hyvän tutkimuskäytännön (Tutkimuseettinen toimikunta 2002) mukaisesti raportoin opinäytetyöprosessin etenemisestä sen tilanteelle taholle (Josna ry) sekä Nuorisoasuntoliitolle. Yhtiöittämisprosessissa esille tulevien yhdistyksen ja yrittäjien käytäntöihin ja liiketoimiin liittyvien tietojen liittäminen opinäytetyöhön varmistettiin tahoilta ennen niiden julkistamista ja työn sisällöstä käydään jatkuvaa vuoropuhelua, jotta se hyödyttää ensisijaisesti Josna ry:tä ja toissijaisesti Nuorisoasuntoliittoa ja muita yhtiöittämistahoja.

6 Yhteenvetoa

"Kokemus kannustimena" -puhe toi vahvasti esille sen, että järjestön toiminta ei ole itsessään arvokasta tai sen parempaa kuin yritystenkään, vaan myös järjestöjen on pystyttävä osoittamaan elinvoimaisuutensa. Yksi tapa tehdä tämä on yhtiöittää palveluntuotanto ja pitää edunvalvonnallinen ja yleishyödyllinen toiminta erillään. Pelkkä projektirahaan nojaaminen estää pitkäjänteisen järjestötoiminnan kehittämisen ja nyt on löydyttävä uusia tapoja rahoittaa myös yleishyödyllistä toimintaa.

"Pelkopuhe" ja *"puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta"* pitävät perinteisen kansalaisjärjestötoiminnan ja yhtiön toiminnan yhdistämistä vaikeana, joskaan ei mahdottomana. Näissä puhetavoissa korostuu toive järjestön kokonaisomistuksesta yhtiössä ja voiton käyttäminen yksinomaan järjestön ja palvelun edelleen kehittämisen hyväksi. *"Pelkopuhe"* vähenee antamalla prosessille aikaa ja sen puhujille lisää tietoa. *"Puhe aatteellisen ja pyyteettömän järjestötyön puolesta"* on tärkeää, jotta järjestöjen vaalimisen arvoista arvomaailmaa ei hukata, mutta se tarvitsee hiukan *"optimismipuhetta"*, *"kokemus kannustimena"* -puhetta ja hiukan *"hypätään ja mietitään sitten"* -puhettakin, jotta ei jämähdetä sellaiseen ajatukseen järjestökentästä, joka ei nykypäivänä välttämättä enää vastaa todellisuutta.

Yhtiöittämisprosessia käynnistettäessä siitä tiedottaminen kannattaa miettiä jo hyvissä ajoin etukäteen. Eri asiantuntijoiden, kuten verottajan, yritysneuvojen, jo yhtiöittäneiden järjestöjen edustajien konsultointi on tärkeää ja prosessille täytyy antaa aikaa, jotta kaikki, jotka päätöksentekoon osallistuvat, voivat tehdä sen hyvään asiantuntemukseen pohjaten. Asiantuntijajoukon monipuolisuus varmistaa sen, että yhtiöittämisen hyvistä ja huonoista puolista saadaan varmasti oikeaa ja ajankohtaista tietoa eri näkökulmista. On mm. huomioitava, että yleensä yritysneuvojat lähtökohtaisesti kannustavat yrittäjyyteen, verottaja katsoo asiaa vain verotettavan tulon näkökulmasta jne. *"Kokemus jarruna"* -puhe suitsii liikaa muutostietoa ja kysyy aiheellisen kysymyksen siitä, tuoko yhtiöittäminen järjestölle jotain lisäarvoa.

Jos yhtiöittämiseen kattavien alkuselvitysten jälkeen päädytään, on suunniteltava huolellisesti, mikä yhtiömuoto on paras ja mikä on sen omistus pohja. Omistus pohja määrittää kuka yhtiössä käyttää päätäntävaltaa ja sen myötä miten sen mahdollinen tuotto jaetaan. Omistus pohjan rakenne vaikuttaa myös yrityksen alkupääoman muodostukseen ja sitä kautta eri omistajien riskin suuruuteen. Yhtiöjärjestyksen laatimisessa kannattaa käyttää juristin apua ja siihen on syytä määritellä hyvin tarkasti mm. mihin voittoja voidaan käyttää ja miten niitä voidaan jakaa siitä riippuen, mikä on yhtiöittävän järjestön toive ja missä määrin se haluaa olla mukana yhtiön toiminnassa.

Jokainen tutkimuksessa esiin tullut puhetapa on tärkeä ja kaikkia niitä tarvitaan, kun suunnitellaan järjestön palvelutuotannon yhtiöittämistä. Jokaiselle puheelle tulee antaa prosessissa suunvuoro, sillä niiden avulla voidaan välttää sudenkuopat matkan varrelta. Järjestöjen aatteellinen tausta tuskin koskaan katoaa, sillä pehmeille arvoille on taas nyky-yhteiskunnassa tilausta. Järjestökentän heterogeenisyys antaa kuitenkin aihetta pohtia, pidämmekö liian tiukasti kiinni vanhoista organisaatiomalleista, jotka jakavat toimijat tiukasti julkiseen, kolmannen ja yksityiseen sektoriin. Järjestöjen osuus kuntien palveluntuottajina ei ole laskemaan päin ja voidaan olettaa, että vaikka järjestöjen palvelutuotannon yhtiöittämissuippu onkin jo mennyt ohi, sitä tullaan tekemään tasaisesti myös tulevaisuudessa. Meille on muodostunut joukko yrityksen tapaan toimivia organisaatioita, joilla on taustalla vahva aatteellinen ideologia. Ne sijaitsevat jossain järjestökentän ja yritysmaailman välissä, eivätkä tunnu oikein istuvan kumpaankaan kenttään. Tarvitaan sektorien välistä yhteistyötä ja avointa keskustelua, jotta jokainen toimija, jonka palvelulle on kysyntää, voi säilyttää elintilansa ja näin tukea yhteiskunnan palvelurakennetta ja hyvinvointia.

7 Pohdinta

Pitkä opinnäytetyöprosessi mahdollisti aiheen pohdinnan monesta eri näkökulmasta, mutta toisaalta myös tutkimustehtävän uudelleenasettelun, menetelmäl-

lisen harhailun ja vaikeuden sitoa tutkimuksen eri osat yhteen. Työskentely järjestökentällä palkkatyössä tutkimusaihetta sivuavissa tehtävissä toi tutkimukseen ja tutkimusaineiston analyysiin syvyyttä, jota ei luultavasti voida saavuttaa, jos tutkimusaihe on työtä aloittaessa täysin vieras.

Vaikka teemahaastattelun teemat ja alustavat kysymykset oli johdettu teoriaosista, työn edetessä kävi ilmi, että haastatteluissa tuli esiin paljon sellaista aineistoa, joka olisi vaatinut taakseen lisää teoriaa. Teoriaosuudesta osa oli lopulta jokseenkin epärelevanttia ja toisaalta sitä olisi voinut olla joistakin aihepiireistä, kuten esimerkiksi järjestön ja osakeyhtiön hallinnon vastuukysymyksistä ja imagon vaikutuksesta palvelun markkinointiin enemmän. Kokonaan teoriaosuudesta puuttui organisaation muutoksen ja muutosjohtamisen näkökulma, joka nousi tutkimusaineiston myötä oman mielenkiintoni kohteeksi. Aineistosta nousseet puhettavat ottivat jokainen kantaa nimenomaan muutokseen osan pitäessä sitä pelottavana ja ei-toivottavana ja osan kannustaessa siihen. Tutkimus voikin toimia pohjana jatkotutkimukselle, jossa tutkittaisiin esimerkiksi esimiestyön merkitystä muutoksessa yhdistyksestä yhtiöksi. Järjestö muuttuvana organisaationa tarjoaa tämänhetkiselle organisaatiomuutostutkimuksille uuden tulokulman, järjestötyön ollessa niin vahvasti arvolatautunutta, kuten tästäkin tutkimuksesta kävi ilmi.

Lähteet

- Arvonlisäverolaki 1501/1993.
- Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén, P., Peltosalmi, J. & Särkelä, R. 2013. Järjestöbarometri 2013. Vaasa: Fram.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Kokkola: PS-Kustannus, 25–43.
- Hallituksen esitys 50/2006 eduskunnalle laeiksi julkisista hankinnoista sekä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelun alalla toimivien yksiköiden hankinnoista.
- Hankintalaki 348/2007.
- Hannula, A. 2007. Systemaattinen tekstianalyysi. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Yliopistopaino, 111–125.
- Huikko, K. 2008. Hankintalainsäädännön kokonaisuudistus. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/yksityisoikeus/kunta-ja-markkinat/hankintadirektiivin-uudistus/Sivut/default.aspx>. 16.10.2014.
- Immonen, R. 1993. Liiketoiminnan yhtiöittäminen. Helsinki: Lakimiesliitto.
- Joensuun kaupunki 2013a. Joensuu taskussa. <http://www.joensuu.fi/documents/111127/24749/Joensuu+taskukoosa+2013/e90d492d-2baf-4abe-9f28-c8abac05e27e>. 2.7.2013.
- Joensuun kaupunki 2013b. Joensuun kaupungin organisaatio. <http://www.joensuu.fi/kaupungin-organisaatio>. 2.7.2013.
- Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys 2012. Nuorten tuetun asumisen palvelu. Prosessikuvaus ja sisältö. Joensuu: Joensuun seudun nuorisoasuntoyhdistys.
- Jokinen, A. 1999. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) Diskurssi-analyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 126 – 159.
- Kauppinen, S. & Niskanen, T. 2005. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 288. Saarijärvi: Gummerus.
- Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 389/1988
- Leppiniemi, J. 2008. Osakeyhtiö – varteenotettava vaihtoehto. Porvoo: Tietosykli.
- Lillarank, P. & Haukkapää-Haara, P. 2006. Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoitetut tutkimukset 1/2006. Terveystieteiden tutkimuskeskus – tuottaja - malli. [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/F26FF8E12B71CEA9C225710003540CA/\\$file/ratu1elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/F26FF8E12B71CEA9C225710003540CA/$file/ratu1elo_2006_netti.pdf). 16.9.2013.
- Lith, P. 2013. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämisestä sosiaali- ja terveyshuollossa. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 34/2013. https://www.tem.fi/files/37584/TEMrap_34_2013_30092013.pdf. 16.10.2014.

- Mähönen, J., Säiläkivi, A., & Villa, S. 2007. Osakeyhtiölaki pienyhtiössä. Helsinki: WSOYpro.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Narikka, J. 2008. Sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen ja hankinta. Helsinki: Tietosanoma.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Perustuslaki 731/1999.
- Pylkkänen, P. 2009. Yhtälö. Yrityksen talous ja verotus. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja.
- Romppainen, E. 2004. Kilpailuneutraaliteetti sosiaali- ja terveysjärjestöjen verotuksessa. Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminnan raportteja. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Romppainen, E. 2007. Sosiaali- ja terveysjärjestön oikeudellinen aseman hyvinvointipalvelujen järjestämisessä. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja, 281. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Rönneberg, L. 1999. Kolmannen sektorin profiloimista. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen P. & Siisiäinen, M. (toim.), Haastava kolmas sektori, pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 78–101.
- Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Kankainen, T.; Siisiäinen, M.; Pessala, H.; Stranius, L.; Wass, H.; Wilhelmsson, N. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 5, 91–137.
[http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200905suomalaiset-osallistujina-katsaus-suomalaisen-kansalaisvaikuttamisen-tilaan-ja-tutkimukseen/Files/OMJU.pdf](http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200905suomalaiset-osallistujina-katsaus-suomalaisen-kansalaisvaikuttamisen-tilaan-ja-tutkimukseen). 30.5.2015.
- Simonen, I. 2013. Joensuun seudun nuorisotasoyhdistys ry:n toimintakertomus 2012. Joensuu: Joensuun seudun nuorisotasoyhdistys.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta annettu laki 733/1992.
- Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistyksen YTY:n arvonnisävero-työryhmän raportti 2004. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittämistyöryhmän raportti. Helsinki: Painotalo.
- Särkelä, R., Vuorinen, M., & Peltosalmi, J. 2005. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palvelujen ja tuen tuottamisessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveystalouden keskusliitto.
- Tuloverolaki 1535/1992 .
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen.
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf
7.7.2015.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Hankintalainsäädännön kokonaisuudistus.
https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat/hankintalain_kokonaisuudistus. 16.10.2014.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto 2005. Yksityisten sosiaalipalvelujen valvonta. Tarkastuskertomus 101/2005.

https://www.vtv.fi/files/437/1012005_Yksityisten_sosiaalipalvelujen_valvonta_Netti.pdf. 23.10.2014.

Verohallinto 2013a. Tuloverotus – yhdistys ja säätiö. http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus 2.7.2013. 14.11.2014.

Verohallinto 2013b. Tuloverotus – osakeyhtiö ja osuuskunta.

[http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus/Suoritukset_osakkeenomistajille__osakeyh(10863))

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus/Suoritukset_osakkeenomistajille__osakeyh\(10863\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus/Suoritukset_osakkeenomistajille__osakeyh(10863)) 2.7.2013.

Yhdistyslaki 503/1989.

Liite

Haastattelurunko

1. Käsitukset yhtiöittämisen liiketoiminnallisista vaikutuksista

- Miten yhtiöittäminen vaikuttaa verotukseen?
- Miten yhtiöittäminen vaikuttaa organisaation rahaliikenteeseen?
- Miten yhtiöittäminen vaikuttaa taloushallinnon järjestämiseen?
- Onko yhtiöittämisellä vaikutusta mahdollisiin kilpailutuksiin osallistumiseen?
- Muuttaako yhtiöittäminen organisaation asemaa sosiaalialan kentällä?
 - onko kilpailijoita?
 - millä ulkoa päin tulevilla reunaehdoilla yhtiö on kannattava/voi pyöriä?
- Mikä on tietopohja näille em. odotuksille? Ts. mistä on saatu tietoa ja mihin odotukset perustuvat?

2. Käsitukset yhtiöittämisen vaikutuksista imagoon ja toiminnan luonteeseen

- Tuleeko toimintaa uudelleen organisoida yhtiöittämisen myötä, jos, niin miten?
- Miten yhtiöittäminen vaikuttaa palvelun edelleen kehittämiseen?
- Mitä riskejä/uhkia yhtiöittämisessä on?
- Mitä mahdollisuuksia yhtiöittäminen avaa?
- Rajaako se joitain pois?
- Muuttuuko alkuperäisen organisaation arvomaailma yhtiöittämisen myötä, jos, niin miten?
- Muuttuuko alkuperäisen organisaation imago ja toiminnan luonne yhtiöittämisen myötä, jos, niin miten?
- Miten yhdistetään voittoa tuottamattoman kansalaisjärjestön ja voittoa tavoittelevan yrityksen toiminta yhdeksi yhtiöksi?
- Miten eriytetään kansalaisjärjestötoiminta ja liiketoiminnallinen palvelumyynti yhdistyksen sisällä?

3. Käsitukset yhtiöittämisen vaikutuksista sidosryhmiin

- Miten arvioi yhtiöittämisen vaikuttavan asiakkaan kokemaan palveluun?
- Miten arvioi yhtiöittämisen vaikutukset palvelun maksajan (kunnan) näkökulmasta?
- Mitä yhtiöittäminen vaikuttaa muuhun sidosryhmätyöskentelyyn, kuten yhteistyöhön muiden palvelutuottajien tai järjestöjen kanssa?
- Miten järjestöjen palvelutuotannon yhtiöittämiset muuttavat järjestökenttää? Yhteiskuntaa?
- Miltä järjestöjen (palvelumyynnin) kehityssuunta näyttää?