

PEKKA KAUNISMAA & ESA YLIKOSKI (TOIM.)

KANSALAISTOIMINNAN KESKUKSET AVOIMINA OPPIMISYMPÄRISTÖINÄ



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KANSALAISTOIMINNAN KESKUKSET AVOIMINA OPPIMISYMPÄRISTÖINÄ KOPPI -RAPORTTI

Pekka Kaunismaa & Esa Ylikoski (toim.)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

© tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu

Kansalaistoiminnan kesukset avoimina oppimisympäristöinä

Pekka Kaunismaa & Esa Ylikoski (toim.)

Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 28, 2013

Verkko ISBN 978-952-456-166-2 ISSN 1799-179X

Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak

Ilkkantie 4, 00400 Helsinki

www.humak.fi

SISÄLLYS

Esa Ylikoski ESIPUHE	5
Pertti Myllyselkä & Pekka Kaunismaa KANSALAISTOIMINNAN KESKUKSET AVOIMINA OPPIMISYMPÄRISTÖINÄ KOPPI –RAPORTTI	7
Kimmo Lind OPPILAITOSYHTEISTYÖ KANSALAISTOIMINNANKESKUS MATARASSA	59
Kimmo Lind JÄRJESTÖKESKUKSEN JOHTAMISESTA, CASE MATARA	66
Pekka Kaunismaa JÄRJESTÖKESKUKSET TOIMIJOIDEN KENTTINÄ	71
LÄHTEET	82
LIITTEET	83

Esipuhe

Tämä julkaisu perustuu esiselvityshankkeeseen *Kansalaistoiminnan keskuks-
set avoimina oppimisympäristöinä* eli *KOPPI*. Hanketta hallinnoi Human-
istinen ammattikorkeakoulu Humak, ja sen päärahoittaja oli Euroopan
sosiaalirahasto. Rahoituksen myönsi Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympä-
ristökeskus. Hanke kuuluu Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnal-
liseen Euroopan sosiaalirahaston kehittämisohjelmaan 2007 – 2013 *Avoi-
missa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi*. Kehittämisohjelma on
osa toimintalinja kolmea: Työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaa-
mis-, innovaatio ja palvelujärjestelmien kehittäminen.

Hankkeiden toimintaa ja tulosten levitystä on tuettu *Aktiivi-hank-
keella*, jolle samoin kuin rahoittajalle lausumme lämpimät kiitokset. Sa-
moin kuuluvat parhaat kiitokset ohjausryhmälle, jossa oli puheenjohtaja
SOSTE Sosiaali- ja terveysjärjestöt ry:stä ja asiaan paneutuneet edustajat
Diakonia-ammattikorkeakoulusta sekä Jyväskylän ja Satakunnan amat-
tikorkeakouluista.

Julkaisu muodostuu ensinnäkin kansalaistoiminnan keskuksia koske-
van kysely- ja haastattelututkimuksen pääraportista, jonka ovat kirjoitta-
neet projektipäällikkö Pertti Myllyselkä ja lehtori Pekka Kaunismaa. Lisäk-
si julkaisemme hankkeen aineiston ja toiminnan pohjalta virittyneet leh-
tori Pekka Kaunismaan ja lehtori Kimmo Lindin artikkelit.

Kansalaistoiminnan keskuksissa yhdistyy mielenkiintoisella tavalla kan-
salaistoiminta ja vapaaehtoistyö, ammatillinen järjestö- ja projektityö, in-
formaali, non-formaali ja myös formaali oppiminen, uusien ja vanhojen
toimintamuotojen kohtaaminen, digitaalisten toimintaympäristöjen ke-
hittymisen ja kasvoista kasvoihin tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen
kohtaaminen. Keskuksset toimivat myös opiskelijoiden harjoittelun ja op-
pimisen paikkoina.

Esiselvityksen tuloksissa nousee esiin tarve kehittä sekä valtakunnallista
keskusten toimijoiden välistä yhteistyötä että edelleen myös keskuksissa
toimivien välistä yhteistyötä. Huomiota tulee kiinnittää sekä ammatillis-

ta työtä että vapaaehtoistyötä tekevien hyvinvoinnin edistämiseen. Uuden teknologian ja avoimien oppimisympäristöjen käytön tehostamiseen tarvitaan koulutusta. Lisäksi esiselvityksessä havaittiin tarve keskusten ja oppilaitosten välisen yhteistyön lisäämiseen. Eniten keskuksilla on ollut yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa.

Esa Ylikoski
TKI-päällikkö,
Humak Järjestötyö

Pertti Myllyselkä & Pekka Kaunismaa

Kansalaistoiminnan keskuksset avoimina oppimisympäristöinä KOPPI –raportti

1. HANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN	8
2. AVOIMEN OPPIMISYMPÄRISTÖN MÄÄRITELMÄ	13
3. KESKUSTEN RAKENNE	16
Toimitilat	
Hallinnointi	
Rahoitus	
4. KESKUSTEN TOIMINTAMALLIT	28
Arvot	
Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö	
Hankkeet	
5. KEHITTÄMINEN	35
Kehittämisen kohteet ja toimintaympäristön muutokset	
Toiminnan henki	
6. KOULUTUS JA OPPIMINEN	46
7. TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	57

1. Hankkeen tavoitteet ja toteuttaminen

Järjestöt ovat keskeisessä asemassa suomalaisessa kansalaistoiminnassa. Ne kanavoivat kansalaistoimintaa, jossa ihmiset keskinäisellä toiminnallaan vaikuttavat yhteiskuntaan, tuottavat palveluja ja kehittävät toimintaa sekä yhteisösuhteitaan.

Suomalaiset järjestöt ovat keskimäärin pieniä, mutta kokonaisuudessaan järjestösektori on suuri. Toimivia järjestöjä arvioidaan olevan 70000-80000 ja niissä jäseniä erään arvion mukaan 15 miljoonaa. Järjestöt ovat myös merkittävä työnantaja. Järjestöjen (ja muun ”kolmannen sektorin”) yhteen laskettu henkilötövuosien määrä on arviolta 80000.

Järjestöt ovat perinteisesti korostaneet itsenäisyyttään ja riippumattomuuttaan sekä julkiseen sektoriin että järjestöjen keskinäisissä suhteissa. Päälinja suomalaisessa järjestömaailmassa on ollut itsenäisyyden ja itsehallinnollisuuden painotus. Yhteistyötä järjestöt ovat tehneet, kun se on koettu hyödylliseksi ja toiminnan kannalta mielekkääksi. Toimintaympäristö ja toimintatavat ovat kuitenkin muuttuneet. Muutos on lisännyt järjestöjen kiinnostusta verkostomaiseen ja yhteistyötä kehittävään työtapaan.

Järjestöt ovat alkaneet muodostaa uudenlaisia verkostoja ja kidemäisiä rakenteita. Eräs muoto tätä kehitystä ovat niin sanotut järjestötalot tai keskuksset, jotka ovat yleensä toimitaloja, joissa lukuisia erityyppisiä järjestöjä toimii yhteisissä tiloissa. Näiden keskusten tarkoituksena on löytää järjestöjen keskinäisiä synergiaetuja. Kehitys keskuksissa, kuten laajemmin järjestöjen välisessä yhteistyössäkin, on edennyt pitkälle, mutta on selvästi myös vasta kehittymässä ja yhteistyö rakentumassa. Järjestötalojenkin toiminnassa synergiahyödyt ovat usein enemmän tuttuus- ja luottamussuhteissa kuin järjestelmällisessä ja tavoitteellisessa toiminnassa. Yhteinen toimintakin on usein pienimuotoista. Suunta näyttäisi kuitenkin olevan kohti yhä selkeämmin rakentunutta ja tavoitekeskeistä yhteistyötä.

Osa kehitystä on järjestöllisten oppimisprosessien yhteinen rakentaminen. Osa järjestöaloista on kehittymässä kansalaisten avoimiksi oppimisympäristöiksi, joissa kansalaislähtöisesti ja järjestötoimijoiden keskinäisillä prosesseilla muodostetaan rakenteita ja toimintamalleja oppimisprosessien organisointiin. Oppimisprosesseissa keskeisessä asemassa on järjestöjen palkattu henkilöstö.

Tämän selvityksen ensisijainen tarkoitus on tuottaa tietoa suomalaisista järjestökeskuksista avoimina oppimisympäristöinä. Avoimella oppimisympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä osallistujilleen avointa toiminnallista ympäristöä, jossa tapahtuu tavoitteellisia ja toiminnan sisään rakentuneita oppimisprosesseja, jotka kuitenkin ensisijaisesti ovat oppimisena informaalia, tekemiseen lomittunutta.

Selvitystä laadittaessa suomalaisista kansalaistoiminnan keskuksista ja järjestöaloista ei kuitenkaan ole tarjolla kunnollista keskitettyä tietoa ja niitä ei oikeastaan ole tutkittu yleistävästä näkökulmasta. Siten selvityksen *toisena tehtävänä on laatia kartoittavaa ja yleistävää tietoa järjestökeskusten peruspiirteistä.* Selvitettävänä on järjestökeskusten rakenteet, toimintamuodot ja kehittämisen suunnat.

Selvityksen tarpeisiin on kerätty kaksi keskeistä alkuperäismateriaalia: kysely, joka on kohdistettu kaikille määritelmän mukaisille järjestökeskuksille sekä valikoiduissa järjestökeskuksissa laaditut teemahaastattelut. Näiden lisäksi käytössä on ollut vaihtelevasti dokumenttimateriaalia sekä www-sivuja. Keskeiseltä osin selvityksessä tuotavat seikat perustuvat kyseelyyn ja haastatteluihin.

Kysely ja teemahaastattelurunko ovat liitteissä (LIITE 1 ja 2). Kysely ja haastattelut on toteutettu keskenään yhdenmukaisella rungolla ja tarkoitus on, että ne tuottavat samansuuntaista tietoa: kysely kuitenkin enemmän perustietoa ja haastattelut syventävää ja osittain kertomuksellista tietoa.

Molemmissa aineisto-osioissa on kysytty perustietoja keskuksista, rahoituksesta, organisoimistavoista sekä toimitiloista. Kysymyksiä on edelleen toimintamuodoista, keskuksia ohjaavista arvoista, osallistuvien järjestöjen keskinäisestä yhteistyöstä sekä kehittämisen haasteista, osa-alueista ja tavoitteista. Lopuksi kysymyksiä on oppimisen ja avoimen oppimisympäristön tematiikasta: oppimisprosessien luonteesta, koulutustoiminnasta,

uuden teknologian hyödyntämisestä oppimisprosesseissa sekä oppilaitosyhteistyöstä.

Kysely lähetettiin kaikkiin löytämiimme järjestökeskuksiin keväällä 2013. Keräämiemme esitetietojen mukaan Suomessa on 20 järjestökeskukseksi laskemaamme toimijaa tai toimintakokonaisuutta. Näistä 15 vastasi kyselyyn. Kysely lähetettiin järjestökeskusta koordinoivalle taholle tai henkilölle. Joissain tapauksissa kyselyä on nähtävästi käsitelty laajemmin, mutta pääsääntöisesti vastauksen laatija on täyttänyt lomakkeen itsenäisesti. Kysely laadittiin webropol-ohjelmalla ja siihen vastattiin sähköisesti. Ennen kyselyn lähettämistä projektipäällikkö Pertti Myllyselkä oli suoraan yhteydessä kaikkiin keskuksiin. Myös kyselyn lähtemisen jälkeen hän otti yhteyttä suoraan keskuksiin, joista ei vielä ollut vastattu. Näin päästiin verrattain korkeaan vastausprosenttiin (75%). Tosin yksi vastaajista ei täyttänyt lomaketta, koska he arvioivat, etteivät ole tarkoittamamme järjestökeskus.

Teemahaastatteluita laadittiin neljällä paikkakunnalla sijaitsevilla järjestökeskuksissa: Jyväskylässä, Espoossa, Porissa ja Oulussa. Teemahaastatteluiden aihepiirit olivat samankaltaisia kuin kyselyn. Osa haastatteluista laadittiin ennen kyselyn lähettämistä ja osa niistä kerättiin kyselyn jälkeen. Haastateltavat olivat samaa joukkoa kuin kyselyn vastaajat: keskusta hallinnoivia tai niiden toimintaa koordinoivien tahojen henkilöitä.

Kaksi aineistoa antaa mahdollisuuden kartoittavan kuvan muodostamiseen suomalaisista järjestökeskuksista. Aineistolla on toki rajoituksensa. Aivan kaikkia järjestökeskuksia ei aineiston piiriin tavoitettu, mutta valtaosa kuitenkin.

Tuotettu tieto on myös siinä mielessä pintatasoista, että kustakin järjestökeskuksesta on kerätty vain yksi vastaus, jonka on laatinut koordinoiva toimija. Tällainen aineistonkeruu tuottaa lähtökohtaisesti tietynlaista näkökulmaa toimintaan. Kerätyn tiedon voi arvioida olevan korkeasti validia faktatietojen osalta, mutta tulkinnallisista kysymyksistä (joita aineistossamme jonkin verran myös on) näkökulma jää yksipuoliseksi. Esimerkiksi kysyttäessä kehittämisen haasteita tai keskuksen toiminnan henkeä vastaus lienee erilainen kysyttäessä eri toimijoilta. Tällaiseen syventävään tietoon tämä selvitys ei yllä. Tässä saattaisi olla yksi jatkotutkimusten aihe.

Järjestökeskuksella voidaan tarkoitaa monenlaisia asioita. Tässä selvityksessä sellaiseksi ymmärretään toiminnallista rakennetta, jolla on seuraavat piirteet.

- Useita erilaisia järjestötoimijoita
- Niissä on vapaaehtoista kansalaistoimintaa runsaasti ja keskeisessä asemassa
- Yhteiset toimitilat, joissa olennainen osa järjestön toiminnasta tapahtuu
- Keskinäistä yhteistyötä ja yhteisiä toimintatapoja
- Jaettuja tavoitteita

Järjestökeskukseksi ei lasketa pelkästään verkostoa eikä liioin tiivistäkään yhteistyörakennetta, jos toimitiloja ei jaeta. Järjestökeskuksiksi ei myöskään lasketa sellaisia järjestöjen taloja, joissa toimitaan samassa rakennuksessa mutta ilman olennaista yhteistyötä. Määritelmämme mukaisia järjestökeskuksia eivät myöskään ole talot, joissa on järjestöjen toimistoja mutta ei olennaisessa määrin vapaaehtoistoimintaa.

Kuten selvityksen tuloksia tarkemmin seuraavassa analysoitaessa käy ilmi, näin määritettyjä järjestökeskuksia on hyvin erilaisia. Suuri osa havainnoimistamme järjestökeskusten jäsenistä painottuu sosiaali- ja terveysjärjestöihin. Kooltaan ne eroavat toisistaan merkittävästi, samoin yhteistyön tiiviydeltään. Voikin sanoa, että järjestökeskuksen käsite ei viittaa yhtenäiseen toimintatapaan tai -malliin, vaan on kooste hyvin eri tyyllisistä toimintarakenteista.

Tähän mennessä järjestökeskuksia on muodostunut varsinkin keski-suuriin kaupunkeihin (kuten Pori, Oulu, Jyväskylä, Seinäjoki) ja jonkin verran pienempiin kaupunkeihin (esim. Kankaanpää). Aivan pienille paikkakunnille määritelmän mukaisia järjestökeskuksia ei varmaan synnykään, sillä järjestökeskustoiminnan muodostuminen edellyttää lukuisilta järjestöiltä toimitilarapetta. Pienemmillä paikkakunnilla kuitenkin lienee lukuisia esimerkkejä järjestöjen yhteisistä tiloista (joskus yhdessä kunnan toimintojen kanssa), joissa muodostuu hieman samantapaisia synergiarakenteita kuin järjestökeskuksissa, joskin pienemmässä mittakaavassa. Jär-

jestökeskuksia muodostuu myös suurten kaupunkien asuinalueille, joskin vain mittavimmille.

Raportissa tarkastellaan seuraavaksi avoimen oppimisympäristön määritelmää (luku 2) ja luvuissa 3-6 tarkastellaan aineiston pääpiirteitä. Luvussa 7 vedetään havainnot yhteen, esitetään joitakin kehittämissuhteita ja pohditaan jatkokehittämisen kysymyksiä.

2. Avoimen oppimisympäristön määritelmä

Keskeisenä tavoitteena tässä selvityksessä on tuottaa tietoa siitä, miten ja missä määrin järjestökeskuksat ovat avoimia oppimisympäristöjä. Avoin oppimisympäristö on monimerkityksinen käsite. Toisinaan sillä viitataan mihin tahansa toimintaympäristöön, johon on vapaa, siis sulkeamatton pääsy kenellä vain. Toisinaan puolestaan viittauskohta on yksilöidympi, monesti viitaten sähköisen median sulkeamattoniin oppimisen ympäristöihin. Tässä selvityksessä käytetään laajaa, mihinkään mediaan tai välineeseen sitomatonta käsitteen merkitystä: avoin oppimisympäristö on toiminnallinen ympäristö, jossa tapahtuu toistuvasti ja tavoitteellisesti oppimisprosessia, joihin kenellä vain on (ainakin periaatteessa) mahdollisuus osallistua.

Oppimisympäristön käsitteen ajatellaan merkitsevän oppimisen kokonaisvaltaista toimintaympäristöä, joka muodostuu fyysisestä tilasta, käytettävissä olevasta teknologiasta ja välineistöstä sekä sosiaalisesta ympäristöstä ja verkostoista. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi opettajaa, esimiestä, ohjaajaa, oppijaa, ryhmää, verkostoa tai työyhteisöä. Oppimistilanne muodostuu näiden kaikkien kokonaisuudesta. Oppimisympäristön tulisi luoda edellytykset toimia aktiivisena oppijana ja kansalaisena eli olla aktiivinen oppimisympäristö (Salonemi, 2011; Laakso & Vepsäläinen 2011).

Myös toimintatavat ja toimintakulttuuri liittyvät oppimisympäristön käsitteeseen. Oppimisympäristöajattelussa keskeistä on se, että oppija ajatellaan aktiivisena toimijana ja tiedon luoja. Jokainen yksilö rakentaa tietoa itse. Jokaisessa oppimisen vaiheessa tarvitaan kuitenkin niin yksilöllistä kuin yhteisöllistäkin ohjaamista. Esimerkiksi opettaja tai esimies toimii ohjaajana joka neuvoo ja auttaa, mutta ei anna valmista vastausta kaikkeen. Myös ympärillä oleva yhteisö auttaa oppimista jakamalla omaa asiantuntemustaan ja luoden yhteistä tietoa (Salonemi, 2011).

Hyvä oppimisympäristö tukee yksilön oppimista yhdessä muiden kanssa ja tarjoaa samalla merkityksellisiä oppimiskokemuksia. Nykyinen yhteiskunta vaatii ihmisiltä monipuolisempia tietoja ja taitoja kuin vielä muutama vuosikymmen sitten. Nykyään korostetaan ajattelun taitoja, tiedon hankinnan, kriittisen tarkastelun ja tiedon soveltamisen taitoja (Koulutuksen tietoyhteiskuntakehittäminen 2020 raportti 2010).

Kirsi Saloniemen (2011) mukaan oppimisympäristön määritelmät muuttuvat, kun käsitteitä laajentamaan lisätään sana avoin. Avoimuus oppimisessa tarkoittaa esimerkiksi teknisten ympäristöjen, oppimateriaalien sekä oppimistilanteiden avoimuutta. Avoimuuden käsitteeseen liittyvät myös vertaisoppimisen verkostot, joihin jokaisella aktiivisella oppijalla on pääsy oppimaan ja jakamaan tietoa. Avoin oppiminen tarkoittaa myös vapaaehtoista osaamisen kehittämistä, jossa oppija itse asettaa tavoitteensa ja myös huolehtii tavoitteensa saavuttamisesta. Oppimisen tulisi olla utelias ja luovaa yhdessä tekemistä (Saloniemi 2011).

Askeleet avoimeen oppimisympäristöön

- 1) Oppijan mahdollisuus käyttää jokapäiväisessä toiminnassaan monipuolisia työtapoja ja opiskelumenetelmiä.
- 2) Yksilö vastuullisena toimijana, joka asettaa tavoitteita oppimiselle ja arvioi omaa toimintaansa.
- 3) Mahdollisuus yhteisölliseen, luovaan ja vuorovaikutukselliseen oppimisprosessiin, jossa ei kuitenkaan unohdeta ohjausta. Oppijat luovat yhdessä uutta tietoa ja arvioivat oppimaansa ja saavat tukea tarvittaessa.
- 4) Oppimisen näkeminen kokonaisvaltaisena prosessina, joka ei rajoitu mihinkään yksittäiseen oppituntiin aiheeseen tai fyysiseen tilaan. Oppimisen on tarkoitus olla prosessi, jossa eri näkökulmat ja aihepiirit kohtaavat.

(Silander & Orava, 2009) [[osuke.meke.wikispaces.net/Askeleet+avoimeen+oppimisympäristöön](https://osuke.meke.wikispaces.net/Askeleet+avoimeen+oppimisymparistoon)]

Saloniemen mukaan avoimen oppimisympäristön käsitteeseen liittyvät fyysiset tilat, jotka mahdollistavat niin yksin kuin ryhmässä työskentelyn-

kin. Tiloja on mahdollista muokata erilaisten tarpeiden mukaan ja ne antavat tilaa luovalle työskentelylle. Tärkeässä osassa on myös teknologian hyödynnettävyys oppimisen tukena sekä osana fyysistä ympäristöä. Teknologia ei hänen mukaansa ole erillinen osa prosessia tai ympäristöä, vaan se sulautuu kaikkeen toimintaan. Esimerkiksi mobiililaitteet ja sovellukset antavat mahdollisuuden laajentaa fyysistä ympäristöä pois perinteisestä formaalista oppimisympäristöstä. Sosiaalinen media mahdollistaa työskentelyn yhdessä omaa asiantuntijuutta jakaen ja uutta luoden. Teknologian ja fyysisen ympäristön tulee tarjota myös mahdollisuudet päästä käsiksi avoimiin oppisisältöihin. Saloniemi kuitenkin korostaa, että teknologian käyttö vaatii kuitenkin kansalaisilta teknisiä taitoja ja tästä syystä oppimisympäristöihin liittyy oleellisesti myös mahdollisuus saada ohjausta. Tulevaisuuden osaaminen ja asiantuntijuus muodostuvat oppimisympäristöissä, jotka ovat fyysisiltä tiloiltaan joustavia, antavat mahdollisuuden hyödyntää erilaisia teknologisia välineitä ja sovelluksia ja helpottavat pääsyä tiedon lähteille (Saloniemi 2011).

3. Keskusten rakenne

Tässä luvussa tarkastellaan järjestökeskusten rakenteellisia piirteitä. Selvitettävänä on, millaisia toimitilaratkaisuja keskuksissa on tehty (3.1), millainen hallinnointirakenne keskuksissa on (3.2) sekä millaista yhteistä hanketoimintaa (3.3) keskuksiin on muodostunut. Lisäksi tarkastellaan keskusten rahoitusrakenteita (3.4).

Keskuksset on yleensä organisoitu siten, että yksi yhdistys vastaa keskuksen kokonaistoiminnasta. Muut järjestöt ovat vuokralaisina tiloissa ja käyttävät keskuksen muita palveluita. Tästä mallista on myös poikkeuksia. Hyvinkäällä toiminnasta vastaa kolme järjestöä. Oulussa Kumppanuuskeskus toimii verkosto-organisaationa, josta johtuen keskus ei sinällään ole juridinen toimija, vaan verkoston jäsenet vastaavat osaltaan keskuksen toiminnasta. Pohjois-Pohjanmaan sosiaaliturvayhdistys (PPSotu) kantaa kuitenkin vastuuta kokonaiskoordinaatiosta.

Verkostomaisen rakenteen hyvänä puolena haastateltavat pitivät Oulussa sitä, että mukana olevat yhdistykset joutuvat toiminnassaan aidosti miettimään miten koordinoivat toimintansa siten, että se hyödyttää koko keskusta. Tällöin järjestöt eivät voi sysätä vastuuta toiminnan kehittämisestä katto-organisaation vastuulle, vaan ne joutuvat yhdessä miettimään asioiden toteuttamista. Tämä on kuitenkin edellyttänyt sellaisen organisaation luomista jossa yhteinen päätöksenteko toteutuu. PPSotun vastuulla ovat kuitenkin monet Kumppanuuskeskuksen yhteiset asiat ja Järjestötalon yhteinen viestintä. Parhailtaan ovat kuitenkin käynnissä neuvottelut siitä mitkä ovat tulevaisuudessa PPSotun, Oulun kaupungin ja SOSTEn työnjaot Kumppanuuskeskuksen toiminnassa.

Erilaiset tilaresurssit asettavat keskuksset hyvin erilaiseen toimintaympäristöön. Rahoituksesta vastaa useassa tapauksessa Raha-automaattiyhdistys yhdessä kuntien kanssa.

3.1 Toimitilat

Toimitilaratkaisut ovat keskeinen edellytys järjestökeskusten toiminnassa. Järjestökeskuksen määritelmässämme yhteiset toimitilat ovat olleet määrittelevä piirre, sellaisia toimintamalleja jotka eivät toimi keskitetyssä toimitilassa emme ole katsoneet järjestökeskuksiksi lainkaan. Toimitilaratkaisuilla paitsi tehdään mahdolliseksi järjestöjen toiminta, myös mahdollistetaan niiden läheinen keskinäinen vuorovaikutus, edistetään niiden yhteistyötä ja luodaan mahdollisuus järjestöjen keskinäiselle yhteistyölle. Luonnollisesti toimitilaratkaisut tehdään taloudellisten resurssien puitteissa.

Keskusten tilojen koko vaihtelee paljon. Suurimmalla keskuksella on tilaa lähes 3000 neliötä. Yhden keskuksen tilat ovat tällä hetkellä vain 38 neliötä, koska aiemmat tilat ovat joutuneet käyttökieltoon. Tässä tapauksessa voidaan perustellusti kysyä, voiko se toimia varsinaisesti kansalaistoiminnan keskuksena. Tyypillisimmillään keskusten toimitilojen neliömäärä on 300-700.

Myös käytössä olevien työhuoneiden ja kokoustilojen määrä luonnollisesti vaihtelee paljon. Suurimmassa keskuksessa työtiloja on 64, kun taas pienimmissä vain 2. Kokoustiloja on suurimmassa keskuksessa 8 ja pienimmässä 1.

Oulussa, esimerkkinä suuresta keskuksesta, Kumppanuuskeskuksella on tiloja kuudessa kerroksessa. Jokaisessa kerroksessa on myös neuvottelutilat. Työntekijöitä keskuksessa on tällä hetkellä noin 60. Tilat ovat runsaassa käytössä klo 9-22 välisenä aikana, myös viikonloppuisin. Keskuksessa on toimistoja, lisäksi neuvottelutiloissa kokoontuu vertaistukiryhmiä. Tämän lisäksi on erilaisia kokouksia, koulutuksia ja tapahtumia joita järjestetään Kumppanuuskeskuksen tiloissa. Isompiin tilaisuuksiin kuten seminaareihin yhdistykset vuokraavat tiloja esim. kaupungilta.

Oulun kumppanuuskeskus on toiminut nykyisellä nimellään vuodesta 1999. Sitä ennen toimintaa on ollut kansalaistalon nimellä. Prosessin varsinaista alkua on vaikeaa määrittellä, koska prosessi on alkanut projektina, jossa on pyritty yhdistämään järjestöjä ja kansalaistoimintaa. Nykyisessä paikassa keskus on toiminut vuodesta 2006. Nykyinen sijainti on keskeisellä paikalla Oulun keskustassa.

Nimi ja paikkakunta	Keskuksen työntekijöitä	Järjestöissä työskenteleviä	Toimitilaa m ²	Työtiloja	Kokoustiloja
Tornion Järjestöotalo	3	3	1400	4 huonetta, 5-6 työ-pistettä,	3
Kumppanuuskeskus, Oulu	2 (järjest. työakent. osoitettu tehtävä)	50-60	2963	64 työhuonetta, joissa 1-3 työpistettä	5
Vanha Sahan koulu, Järvenpää	3	ei muita palkattuja; vapaaehtoisia	90	1 työhuone, 2-3 työpistettä	1
Rauman Järjestöotalo	3 osa-aikaista	1	300	2 työpistettä	1+3
Kansalaistoiminnan keskus Matara, Jyväskylä	1, palkattuella 7	noin 100	2000	73	9
Kankaanpään seudun vammaisjärjestöt ry/Kaseva	2	ei muita palkattuja	38	2	vuokrataan erikseen
Kumppanuustalo Harjula, Helsinki	3,5 ja 6	ei muita	400	10	2
Espoon Järjestöjen Yhteisö ry/ Yhteisötupa	7 ja 2 osa-aikaista	noin 15	500 + 340	18 työhuon. ja 21 työpistettä	5-7
Kumppanuustalo Oulunkylän Seurahuone	1	4	650	4 työhuon. ja 12 työpistettä	2
Kansalaistoiminnan keskus Tukipilari, Kuopio	2	2, (järjestöillä on muualla työntekijöitä)	300	10	1
Järjestökeskus Onnensilta, Hyvinkää	0	1	550	3, joista 2 kaupungin tt	5
Kansalaistoiminnan keskus – Majakka, Kemi	5 kokoaik. ja 8 osa-aik.	6	530	10 työhuon. ja 15 työpistettä	7
Apuomena ry, Lohja	23	ei muita	370	8	3
Satakunnan yhteisökeskus, Pori	5	2	500	13 työhuon. ja 20 työpistettä	5

Vastaajien määrä: 14

Taulukko 1. Kansalaistoiminnan keskusten kokoa ilmaisia tunnuslukuja

Espoossa hallinnoivalla yhdistyksellä on tiloja noin 1 400 neliötä. Järjestöt järjestävät näissä tiloissa laajasti erilaisia toimintoja. Tällaisia toimintoja ovat mm. vertaistukiryhmät, koulutustilaisuudet ja luennot. Nämä tilaisuudet lisäävät paikan tunnettavuutta entisestään. Espoon Järjestöjen Yhteisö EJY on alusta asti tilastoinut tarkasti kävijämäärät. Henkilökuntaa ei lasketa kävijöihin. EJY:ssä on vuonna 2012 käynyt 15 128 palveltua asiakasta. Tähän asiakasmäärään sisältyvät vertaisryhmissä, kokouksissa ja erilaisissa koulutuksissa käyneet sekä yksittäiset asiakkaat jotka käyvät Tapiolan olohuoneessa tai yhteisötuvalla. Yksittäisiä kävijöitä oli noin 4 300. Tapahtumia tuona vuonna oli 1 072. Tilojen käyttöaste on hyvä, noin 50–60%. Tilat ovat auki kello 21 asti. Viikonloppuisin keskuksen tilat eivät ole käytössä, mutta se pyritään toteuttamaan tulevaisuudessa. Tämän nähdään olevan yksi keskuksen kehittämiskohteista. Palvelun tarjoaminen asiakkaille viikonloppuisin on haasteellista. Viikonloppukäyttöä on suunniteltu, mutta palkkatuettujen työllistäminen viikonloppuisin on hankalaa. Tähän pyritään kuitenkin löytämään ratkaisu.

Espoossa keskus on perustettu vuona 2006. Mukana on 64 jäsenjärjestöä. 13 järjestöllä on toimistotilat yhteisön tiloissa. Lisäksi hankkeiden verkostoissa on mukana järjestöjä, jotka eivät ole EJY:n jäseniä.

Porissa tiloja on yhteensä noin 600 neliötä. Huoneita on noin 30. Kokouksetilaja on 3. Talosta puuttuu iso yhtenäinen tila, joten isommat tilaisuudet joudutaan järjestämään talon ulkopuolella. Vuokranantajan, Porin kaupungin, kanssa käydään neuvotteluja uusien tilojen saamisesta, mutta toistaiseksi toiminta tapahtuu nykyisissä tiloissa. Talo on aloittanut toimintansa 2011 helmikuussa nykyisissä tiloissaan. Tilat sijaitsevat keskeisellä paikalla Porin keskustassa.

Jyväskylässä tilat ovat jakautuneet kahteen vierekkäiseen taloon. Tilaa on noin 2000 neliötä. Talot on rakennettu 1970-luvulla ja ne ovat viras-totalotyypisiä. Niissä on pitkien käytävien varrella toimistohuoneita sekä kokouksetiloja. Kokouksetiloja on kuusi kappaletta. Pienin neuvottelutila on kahdeksan hengen tila ja suurin on 24 hengelle. Lisäksi toisella puolella on 100 neliön kokoinen kahden kerroksen korkuinen ala-aula, jossa toimii kohtaamispaikka. Lisäksi on iso koulutustila johon mahtuu 80 hen-

keä. Yksi toimistohuoneista toimii järjestöhotellina jota voivat tuntiveloituksella käyttää järjestöt, jotka eivät tarvitse pysyviä tiloja.

Kuten edellä olevasta käy ilmi, tilojen koko asettaa reunaehdot keskusten toiminnalle. On keskusten koosta kiinni, kuinka paljon ne pystyvät kehittämään järjestöjen välistä yhteistyötä. Yhteistyötä voi tosin edistää ilman isoja tilojakin järjestämällä järjestöille kontakteja ja yhteisiä toimintoja omien tilojen ulkopuolella.

Tilojen käyttäjämäärät vaihtelevat paljon keskusten koosta riippuen. Enimmillään talon henkilöstön ulkopuolisten kävijöiden määrä on 3 600 kävijää kuukaudessa, pienimmillään kävijöitä on 15.

Oulussa pelkästään neuvontapalveluissa kävi viime vuonna 3400 asiakasta. Kahviossa kävijöitä on noin 5000 vuodessa. Koko talon kävijämäärää ei ole kyetty tilastoimaan. Kokonaiskävijöiden tilastointia on mietitty kehittämiskohteena, mutta tällä hetkellä se tuntuu haastavalta.

Jyväskylässä keskuksen tiloja käyttää 92 järjestöä. Vapaaehtoistoimijoiden määrää on vaikea arvioida, koska ryhmien kokoa ei tiedetä. Ulkopuoliset toimijat ovat viime vuonna käyttäneet talon tiloja 2 500 tuntia ja talon sisäiset käyttäjät noin 5 000 tuntia. Kävijöitä on viime vuonna ollut arviolta 10 000.

Suurimmissa keskuksissa tilaa on runsaasti. Myös mukana olevien yhdistysten määrä mahdollistaa synergiaetujen hyödyntämisen. Myös keskikokoisissa tiloissa (500–700 neliötä) on mahdollista edistää järjestöjen välistä yhteistyötä.

Pienimpien keskusten osalta määritelmämme mukainen kansalaistoiminnan keskuksena toimiminen on vaikeaa, ellei mahdotonta. Mikäli nämä keskuksset haluavat kehittää toimintaansa järjestökeskuksen suuntaan, on niiden saatava lisää tilaa.

Järjestökeskuksset jakautuvat aineistossamme kolmeen: suuret (Oulu ja Jyväskylä), joissa on laajat toimitilat ja paljon järjestöjä, keskikokoiset eli tyyppilliset (valtaosa) sekä pienet (Kankaanpää, Järvenpää), joiden piirteet ovat järjestökeskuksen käsitteen rajoilla.

3.2 Hallinnointi

Keskusten hallinnointijärjestelmä on olennainen toiminnan tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Hyvään hallintoon kuuluu se, että on selkeästi määritelty miten organisaatiota johdetaan ja valvotaan. Tällä on merkittävä vaikutus kaikkeen keskuksen toimintaan. On myös tärkeää huomioida keskuksia tarkasteltaessa, miten toiminta on organisoitu järjestöjen edut huomioivalta tavalla. Keskusten hallinnollista toimintaa arvioitaessa on myös otettava huomioon niiden suhteet muihin toimijoihin. Erityisen tärkeää on hyvän hallinnon suhde rahoittajatahoihin.

Keskusten hallinnoivana tahona on yleensä jokin yhdistys. Oulussa ei varsinaista hallinnoivaa tahoa ole, vaan hallinnointi hoidetaan yhteistyössä keskuksessa toimivien järjestöjen kanssa. Hyvinkäällä hallinnoinnista vastaa kolme yhdistystä.

Keskusten toimintaa ohjaa *hallitus* tai vastaava toimielin. Joissakin paikoissa, kuten Oulussa, toiminnan suunnittelusta vastaa keskuksessa toimivista järjestöistä koostuva yhteisö.

Jyväskylässä Keski-Suomen yhteisöjen tuki (KYT) toimii Mataran hallinnoivana tahona. Mukana on 27 hyvinvointialan järjestöä. Kiinteistössä on lisäksi Jyväskylän kaupungin ja Humanistisen ammattikorkeakoulun toimintoja. Matara on perustettu vuonna 2010. Aiemmin Jyväskylässä on ollut kumppanuustalotoimintaa, jonka mittakaava ei kuitenkaan ole ollut yhtä laaja kuin nykyisen toimintamallin.

Espoossa ylimpänä päättävänä elimenä on vuosikokous. Hallitus toimeenpääsee asioita toiminnanjohtajan kautta. Toiminta-alueena on pääkaupunkiseutu. Organisaation vastuuhenkilönä toimii toiminnanjohtaja. Järjestösihteerin vastuulle kuuluu muiden töiden ohella yhteisötuvan vetäminen. Suunnittelijan päätehtävät liittyvät verkkopalvelun rakentamiseen ja tiedottamiseen. Hankkeissa on lisäksi projektipäälliköitä ja hankkeen koosta riippuen hanketyöntekijöitä tai hankesuunnittelijoita. Yhteensä Espoon järjestöjen yhteisössä (EJY) on palkattuna 24 henkeä. Tämän lisäksi EJY:ssä on kolme palkkatuettua kehitysvammaista ja kuusi muuta palkkatuettua työllistettyä ihmistä. Lisäksi on harjoittelijoita.

Lisäksi keskuksissa toimii yleisesti työryhmiä joiden tehtävänä on edistää keskuksen toiminnan eri osa-alueita. Esimerkiksi Majakassa Kemissä toimivat seuraavat työryhmät: johtotiimi, kansalaistoiminnan kehittäjäryhmä, järjestöviestinnän kehittäjäryhmä, työnohjauksellinen ryhmä, kulttuurista hyvinvointia työryhmä, kokemuskouluttajien työryhmä ja järjestöt oppimisympäristönä -tiimi.

Työryhmät vaikuttavat olevan keskeisiä keskusten toimintaa ja kehittämistä ohjaavia tahoja. Oulussa toiminnan suunnittelussa toteutetaan tällaista työryhmärakennetta. Talotoimikunta vastaa infrastruktuurista, viestintätyöryhmä vastaa viestinnästä ja sen kehittamisestä sekä talon ulkopuolelle että talon sisällä ja lisäksi on kehittämistyöryhmä. Kehittämistyöryhmä vastaa toimintasuunnittelusta ja toimintakertomuksista ja järjestää talon yhteiset kehittämisspäivät. Työryhmätyöskentely on vapaaehtoista, järjestöt itse valitsevat mihin työryhmiin haluavat kuulua. Työryhmät valmistelevat asiat ja ne viedään päätettäväksi kumppanuuskokoukseen, joka pidetään kerran kuukaudessa. Kumppanuuskokouksessa myös jaetaan järjestöjen kesken päätösten toteuttamisvastuut. Keskuksella on haastateltavien mukaan erittäin hyvä yhdessä tekemisen henki, joka heijastuu toimintaan. Henkilötasolla on saattanut joitakin ongelmia ilmetä, mutta tämä ei ole heijastunut organisaatiotasolle. Heidän mukaansa järjestöjen tasolla ei ole kilpailua. Tätä kilpailua vähentää se, että talossa työskentelevät ihmiset kokevat muiden järjestöjen edustajien olevan työkavereita, koska keskus muodostaa yhtenäisen työyhteisön. Yhteinen taukotila ja viikoittainen aamupuuro lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Jyväskylässä keskusta koordinoivan ja kehittävän hankkeen ohjausryhmä osallistuu toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Ohjausryhmässä on edustus talon toimijoilta mukaan lukien Jyväskylän kaupunki ja Humanistinen ammattikorkeakoulu. Lisäksi edustettuina ovat Jyväskylän yliopisto ja Keski-Suomen liitto. Toimintaa suunnitellaan myös erilaisissa työryhmissä. Molemmissa rakennuksissa on omat työtyhmänsä joissa suunnitellaan yleisiä toimintakäytänteitä. Lisäksi on kaikille Matarassa oleville yhteiset työryhmäkokoukset, joita järjestetään kaksi kertaa vuodessa, sekä yhteiset kehittämiss- ja kesäpäivät. Tarpeen vaatiessa Mataran jäsenille voidaan myös järjestää erillisiä tapaamisia. Molempien raken-

nusten toimijat suunnittelevat toimintaa myös erikseen. Näissä suunnittelukokouksissa pyritään myös laajemmin hahmottamaan miten toimintaa ja yhdessä tekemistä voitaisiin kehittää. Lisäksi on erilaisia tapahtumatyöryhmiä, joissa suunnitellaan niiden sisältöä. Matarassa suunnittelu tapahtuu suurelta osin työryhmien kautta. Työryhmien kautta toimijat myös tutustuvat toisiinsa.

Toisaalta työryhmiin osallistuminen voisi olla monin paikoin aktiivisempaa. Järjestöt joilla on vain yksi henkilö töissä ja toiminta-alueena esimerkiksi koko Väli-Suomi, eivät välttämättä pysty osallistumaan kaikkiin kokouksiin. Suunnitteilla Jyväskylän Matarassa on, että vuokrasopimuksen teon yhteydessä annetaan toinenkin dokumentti, jossa on selvitetty mitä velvoitteita vuokralla oleminen tuo tullessaan. Tämän toivotaan osaltaan lisäävän työryhmiin osallistumisen aktiivisuutta.

Kun työryhmiin on vapaa pääsy ja niille on annettu toimeenpanovaltaa, on välttytty jälkikäteisiltä keskusteluilta. Kun vuoden aikana on saatu perusasiat työryhmissä järjestykseen, on nyt alkamassa varsinainen kehittämis työ. Intressiritiriidoilta on toiminnassa pääosin välttytty.

Satakunnassa maakunnallisuus tuo mukanaan monenlaisia yhteistyökumppaneita. Lisäksi yhteistyötä tehdään Satakunnan monikulttuuriyhdistyksen kanssa. Yhteistyö on myös aloitettu Satakunnan opiskelijatalon kanssa. Keskus kuuluu myös Satakuntaliiton työryhmiin, Porin kaupungin erilaisiin työryhmiin, Diakin ja SAMKin kanssa tehdään yhteistyötä. Tavoitteena on lisätä yhteistyötä Satakunnassa muidenkin kuntien kuin Porin kanssa. Yleisesti ottaen yhteisökeskus on haluttu yhteistyökumppani. Yhteistyötä halutaan kehittää myös valtakunnallisesti, erityisesti muiden vastaavien keskuksen kanssa.

Oulussa Kumppanuuskeskuksen toiminta-alueen määrittely riippuu katsantokannasta. Järjestöalo sijaitsee Oulussa, mutta monien järjestöjen toiminta-alueena on koko Pohjois-Suomi. Hankkeiden toiminta on kuitenkin lähinnä maakunnallista.

Järjestöt tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Lisäksi keskus järjestää yhteisiä tapahtumia vuosittain. Näillä pyritään mm. parantamaan järjestötoiminnan ulkoista näkyvyyttä.

Järjestökeskuksen tärkeimpänä tehtävänä pidetään sitä, että kyetään madaltamaan ihmisten kynnystä osallistua sosiaali- ja terveystoimintaan. Toinen tärkeä tehtävä on se, että keskus toimii areenana jossa järjestöjen välistä yhteistyötä järjestelmällisesti kehitetään. Yhteistyön kehittämisen taustalla on ajatus siitä, että sen avulla voidaan parantaa järjestöjen toimintaedellytyksiä.

Keskuksissa toimivien järjestöjen välillä on tehty vain suhteellisen harvoin yhteistyösopimuksia. Neljästätoista vastanneesta tällainen sopimus on käytössä vain kuudella taholla. Usein ainoa yhteinen sopimus on vuokrasopimus. Tällainen sopimus, jossa selvitetään toimintamallit, vastuut, oikeudet ja yhteistyön muodot, olisi suositeltava väline toiminnassa ja kehittämistyössä.

Yleistäen voi sanoa, että keskusten hallinnointi on toteutettu selkeästi ja niin, että hyvä hallinto toteutuu niiden toiminnassa. Hallinnossa tulee esiin pyrkimys mukana olevien järjestöjen tasapuoliseen kohteluun ja niiden osallistumisen rohkaisemiseen. Huomiota on myös kiinnitetty taloudellisten tietojen ja raportoinnin oikea-aikaisuuteen ja tarkkuuteen. Myös johtoryhmän ohjaus- ja valvontatehtävät on hyvin säästetty. Johtamis- ja hallintokäytännöt on yleensä hyvin määritelty.

3.3 Rahoitus

Rahoituksen hankkiminen ja rahoittajalle raportointi on olennainen osa keskusten toimintaa. Rahoittajien rahoitusyksi määrittää myös keskusten toiminnan sykliä. Tästä johtuen rahoituksen hankkiminen ja rahoituksella toteutetun toiminnan raportointi vievät suuren osan keskuksista vastaavien henkilöiden työajasta. Yhteistyö rahoittajien kanssa on keskusten toiminnanjohtajien ja koordinaattorien ydintoimintaa.

Yhdistykset saavat yleensä rahoituksensa Raha-automaattiyhdistykseltä sekä kunnilta. Osittain on myös muuta rahoitusta, esimerkiksi toimintatukea. Kahdessa kunnassa rahoituksesta vastaa pelkästään kunta. Yhdessä keskuksessa pääosa rahoituksesta tulee Ely-keskukselta. Ilman julkis-

pohjaista rahoitusta (millaiseksi tässä huomioidaan myös RAY-avustukset) suomalaisia järjestökeskuksia ei olisi olemassakaan.

Jyväskylässä rahoitus keskukseseen tulee Raha-automaattiyhdistyksen C-rahoituksena eli projektiavustuksena sekä kaupungin avustuksena. Suurin osa rahoituksen budjetista sisältää vuokratrahaa jolla kompensoidaan järjestöjen vuokramenoja. Tilat omistavat ammattiliitto Pro ja YLE:n eläkesäätiö. Raha-automaattiyhdistyksen rahoitus kattaa vuokratkompensaation, yhteisökoordinaattorin työaikaa sekä hieman toimintarahaa. Alkuvaiheessa RAY:n rahoitusta on myös käytetty alkuinvestointeihin kuten kokoustilojen kalusteisiin, videotykkeihin ja tietokoneisiin. Ray:n tuki kokonaisuudessaan on noin 200 000 euroa. Lisäksi kaupunki tukee toimintaa 48 500 euroa vuodessa. Kaupungin rahoitusta käytetään yhteisten tilojen tilavuokriin. Tiloja tarjotaan myös ulkopuolisille järjestöille. Nykyinen rahoitus on päättymässä tutkimusajankohdan vuoden lopussa. Jatkossa on tarkoitus hakea RAY:n AK-avustusta, joka on luonteeltaan pysyvämpää rahoitusta. Rahoitusta tullaan hakemaan enemmän kuin tähän asti on saatu, jotta saataisiin nykyistä enemmän henkilöstöresurssia ja toimintarahaa.

Espoossa suurin osa rahoituksesta tulee RAY:ltä. Tästä johtuen kulttuurin ja liikunnan järjestöt eivät ole mukana, koska rahoituksellisesti tällöin mennään Veikkauksen rahoituksen piiriin. Lisäksi keskus saa rahoitusta Espoon kaupungilta. Osa rahoituksesta tulee myös tilavuokrien omavastuuosuuksista. Hankkeissa rahoitusta tulee RAY:n lisäksi ELY-keskukselta ja seurakuntayhtymältä

Esimerkiksi HUS, kaupunki ja oppilaitokset panostavat toimintaan myös muulla tavoin kuin antamalla rahoitusta. Tällaista tukea on esimerkiksi se, että nämä tahot antavat tiloja tai työaikaa Espoon järjestöjen yhteisön toimintoihin. Aiemmin Raha-automaattiyhdistys on katsonut että yhteistyötahojen tulisi tuoda toimintaan konkreettista rahaa, mutta nykyään on ymmärretty että yhteistyö on muutakin kuin rahan liikuttelua. Raha-automaattiyhdistykseltä tulee tänä vuonna rahoitusta 940 000 euroa. Kokonaisbudjetti on reilut 2 000 000. Tätä budjettia suurentaa se, että työllistämishankkeen läpivirtausrahaa tulee noin miljoona vuodessa. Haastateltavat korostavat että tällaisen budjetin pyörittäminen vaatii talousosaamista. Oulussa puolestaan Kumppanuuskeskuksella ei ole omaa rahoitusta.

tusta. Suurin osa talossa toimivista järjestöistä saa rahoituksensa Raha-automaattiyhdistykseltä. Lisäksi talossa on kaupungin rahoituksella Oulun kaupungin toimintaa sekä Ammattiopisto Luovin toimintaa, joka toimii omalla rahoituksellaan.

Oulussa keskuksen koordinoinnista vastaava järjestö Pohjois-pohjanmaan sosiaaliturvayhdistys toimii toistaiseksi hankerahoituksella, mutta sen pyrkimyksenä on saada ensi vuodesta lähtien pysyvämpiluonteista toiminta-avustusta Raha-automaattiyhdistykseltä. Talossa on kuitenkin muita järjestöjä, joilla on pysyviä työntekijöitä, ja kaikki ne resursoivat työaikaansa talon ylläpitoon ja kehittämiseen. Tällä on varmistettu toiminnan jatkuvuus. Järjestöt päättävät itse kuinka paljon resurssia yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen ne panostavat.

Satakunnassa keskus saa rahoituksensa Raha-automaattiyhdistyksen AK-rahoituksena (kohdennettuna toiminta-avustuksena). Tätä ennen rahoitus on saatu Raha-automaattiyhdistykseltä kehittämishankkeina, joita on ollut kaksi. Lisäksi Satakunnan yhteisöt ry. on saanut Porin kaupungin toiminta-avustusta 4000 euroa.

Myös henkilöstön palkkakuluista RAY ja kunnat kattavat merkittävän osan. Osalla keskuksista on myös sellaista palkattua henkilöstöä, jonka palkka katetaan kansallisella palkkatuella. Osassa kuntia palkkatuen lisäksi keskus saa kuntien myöntämää kuntalisää, jolla katetaan palkkatuetujen palkkakustannuksia.

Yhdistykset maksavat yleensä osan vuokrakuluista itse. Varsin usein vuokraa kompensoidaan Raha-automaattiyhdistyksen ja kuntien taholta. Näin saadaan järjestöjen maksamia vuokrakuluja alennettua.

Haastatteluissa on käynyt ilmi, että suhde rahoittajatahoihin on olennainen tekijä keskusten toiminnan kannalta. Rahoittajan asettamat reunaehdot vaikuttavat monella tavalla niiden toimintaan. Niillä on vaikutusta muun muassa siihen, millaisia järjestöjä keskuksiin voi hakeutua. Varsinkin RAY-rahoituksen piirissä olevat toiminnat voidaan kohdentaa vain sosiaali- ja terveysjärjestöille. Siten liikunta-, kulttuuri- tai vapaa-aika-alan järjestöt eivät juurikaan esiinny järjestökeskuksissa. Keskuksissa ei ole lainkaan esimerkiksi työmarkkinajärjestöjä tai yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tähtääviä järjestöjä. Osaltaan tämä juontuu rahoituksesta, mutta lie-

nee pääteltävissä, että järjestökeskuksen toimintamalli kutsuu luokseen erityisesti hyvinvointialan järjestöjä.

Raha-automaattiyhdistys on mahdollistanut suurimman osan keskusten toiminnasta, pääosin määräaikaisella hankerahoituksella. Tämä on mahdollistanut kehittämisprosessit, mutta toisaalta rahoituksen jaksottaisuus tuo myös epävarmuutta keskusten toimintaan. Tällä saattaa olla vaikutusta toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa ja se saattaa myös vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin.

4. Keskusten toimintamallit

Keskusten yleisenä missiona näyttää olevan kansalaistoiminnan vaikuttavuuden edistäminen sekä yhteistoiminnan mahdollistajana toimiminen. Haastateltavat näkevät keskuksen tärkeimmäksi tehtäväksi kolmannen sektorin näkyväksi tekemisen. Toiminta nähdään inhimillisenä tekijänä kovassa maailmassa. Sillä on arvoa, että uskalletaan puhua enemmän ihmisläheisistä asioista. Se, että ihmiset pystyvät osallistumaan luontevasti, on kaikkien etu. Kaupungin on myös helpompi tehdä järjestöjen kanssa yhteistyötä, kun ne ovat saman katon alla. Keskuksella on myös sekä taloudellista että syrjäytymistä ehkäisevää merkitystä. Paikka on haastateltavien mukaan rikas, kun siellä käy erilaisia ihmisiä. Kohtaamisissa tapahtuu oppimista. Kehittämiskohteena osa haastatelluista pitää sitä, että tiloihin tulisi saada myös muita toimijoita kuin järjestöt, esimerkiksi kaupungin erilaisia toimintoja.

Tärkeänä tehtävänä nähdään myös se, että keskuksset mahdollistavat vapaaehtoistoimijoiden toimintaa tilojen ja erilaisten tapahtumien avulla. Jokaiselle tulisi löytää jotain tekemistä. Perustehtäviin kuuluu se, että kyetään parantamaan järjestöjen toimintaedellytyksiä. Myös yhteistyön ja verkostoitumisen mahdollistaminen kuuluu keskusten tärkeimpiin tehtäviin. Toiminta säästää järjestöjen resursseja kun esimerkiksi kopiokoneet ovat yhteisiä ja vuokratustannukset ovat alhaisempia kuin talon ulkopuolelta vuokrattuna. Lisäksi toiminnassa säästetään resursseja kun voidaan tehdä yhteistyötä. Kokoustiloja yleensä vuokrataan edullisesti myös talon ulkopuolisille toimijoille.

Esimerkiksi Satakunnassa keskuksen tärkeimpinä tehtävinä nähdään yhdistysten toiminnan tukeminen eri muodoissaan, julkisen sektorin yhteisyö ja maakunnallinen toiminta. Lisäksi tärkeänä pidetään järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan näkyvyyden parantamista.

Järjestötalot toimivat rakenteena, joka koordinoi koko järjestökentän toimintaa. Rakenteissa ja työtavoissa opastaminen on myös keskuksen tärkeä tehtävä. Esimerkiksi toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen

tekemistä pyritään keskusten avulla siirtämään myös järjestöjen käytännöksi. Haastateltavat ovat kehottaneet järjestöjä huomioimaan toimintasuunnitelmissaan myös keskuksen järjestöjen toiminnalle tuoman lisäarvon, kuten myös miettimään, millaista osaamista ne voivat tuoda keskukselle.

Keskuksissa oleva toiminta on suurelta osin tyypillistä järjestötoimintaa, kuten taulukosta 2 voidaan havainnoida. Tyypillisintä toimintaa ovat hallituksen kokoukset ja muut suunnittelutoiminnat. Ryhmätoimintaa, vertaistukea ja muuta toiminnallista on myös runsaasti.

	Vähän	Jonkin verran	Kohtuullisesti	Runsaasti	Yhteensä	Keskiarvo
Hallituksen kokouksia	0	1	4	9	14	3,57
Toiminnan suunnittelukokouksia	0	1	6	7	14	3,43
Ryhmätoimintaa (esim. käden-taitoihin tai harrastustoimintaan liittyvää)	1	1	7	5	14	3,14
Opintotoimintaa	0	10	2	2	14	2,43
Vertaistukiryhmiä	2	1	5	6	14	3,07
Vapaaehtoisten kouluttamista ja perehdyttämistä	2	3	8	1	14	2,57
Tapahtumien suunnittelua ja toteuttamista	0	0	9	5	14	3,36
Yhteensä	5	17	41	35	98	3,08

Vastaajien määrä: 14

Taulukko 2. Järjestöjen toimintamuotoja kansalaistoiminnan keskuksissa

4.1 Arvot

Lähes kaikki keskuksset ovat määritelleet yhteiset arvot. Mielenkiintoista on, että arvojen määrittäminen on yleisempää kuin sopimuksellisuus tai selkeiden yhteisten tavoitteiden asettaminen. Voinee ajatella, että järjestökeskuksset ovat arvositoumuksellisia yhteisliittymiä, pikemminkin ja ajallisesti aikaisemmin kuin ovat toiminnallisia kokonaisuuksia.

Keskuksen arvot voidaan nähdä niiden käsityksenä tavoiteltavasta asiantilasta. Niiden tarkoituksena on ohjata keskusten ja niissä toimivien järjestöjen toimintaa tarkoitettuun suuntaan. Arvojen määrittely on ol-

lut yleistä yritystoiminnassa, josta se on laajentunut julkiselle sektorille ja myös järjestöjen toimintaan. Toiminnan luonteesta johtuen keskusten arvot poikkeavat yrityselämän arvoista. Myös rahoittajatahojen arvot vaikuttavat keskusten toimintaan. Onkin mielenkiintoista tarkastella näkyvätö rahoittajien arvot keskusten arvovalinnoissa. Esimerkiksi suurimman rahoittaja, Raha-automaattiyhdistyksen arvot ovat luotettavuus, asiakaskeisyys, avoimuus ja toiminnan tehokkuus.

Espoon Järjestöjen Yhteisö ry:n toimintaa ohjaavia arvoja ovat rohkeus, luotettavuus ja suvaitsevaisuus. Rohkeudella tarkoitetaan kykyä tarttua enakkoluulottomasti esitettyihin haasteisiin. Luotettavuus on toiminnan kulmakivi. Kun tehtäviä ja asioita otetaan vastuulle, hoidetaan asiat uskottavasti ja vaikuttavasti. Oikeudenmukaisuus on kaiken toiminnan perusta.

Yhdistyksen strategiset tavoitteet ovat seuraavat:

1. Kuntalaisten osallistumismahdollisuudet lisääntyvät tarjoamalla ja kehittämällä vapaaehtoistoimintamahdollisuuksia kaupunginosakohtaisesti, lisäämällä tietoa kansalaistoiminnan tarjoamista mahdollisuuksista sekä ylläpitämällä ja kehittämällä Yhteisötuvan toimintaa
2. Kansalaistoiminnan toimintaedellytykset kohentuvat tekemällä kansalaistoimintaa näkyväksi eri viestinnän keinoin, tarjoamalla järjestöille tarkoituksenmukaisia toimitiloja ja palveluja, kehittämällä vapaaehtois- ja vertaistoimintaa ja vahvistamalla niiden arvostusta sekä auttamalla ja tukemalla kansalaisjärjestöjä luomaan uusia työpaikkoja
3. Julkisen-, yksityisen- ja kolmannen sektorin väliset yhteistoimintamallit kehittyvät suunnittelemalla ja toteuttamalla julkisen ja yksityisen sektorin, seurakuntien ja kansalaisjärjestöjen vuorovaikutusta ja yhteistyöhankkeita.

Oulussa toimintaa ohjaavia arvoja on alettu kehittämään jo perustamisvaiheessa. Mukana kehitystyössä ovat olleet kaikki mukana olevat järjestöt. Samantyyppinen prosessi on tehty uudelleen 2004–2006. Erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, että arvot myös näkyvät käytännön toteutustyössä. Kumppanuuskeskuksen arvot ovat seuraavat:

1. Inhimillisyys ja ihmisen kunnioittaminen. Kumppanuuskeskuksessa painotetaan ihmisen universaalia ja luovuttamatonta oikeutta olla ihminen. Ihmisten erilaisuus sekä heidän tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa ovat rikkaus, joita hyödynnetään yhteisen hyvän kehittämisessä. Jokaista tarvitaan sellaisena kuin hän on. Kumppanuuskeskus on myös julistautunut syrjinnästä vapaaksi alueeksi.
2. Kansalaislähtöisyys ja edelläkävijyys. Kansalaislähtöisyys merkitsee jokaisen toimijan yksilöllisten tarpeiden kuulemistä ja luovuuden huomioimista. Yksilö omassa arjessaan on keskeinen ja yksilöt ovat keskenään tasa-arvoisia maailmankansalaisia. Kansalaisista nousevat toiminnan tarkoitus sekä vapaaehtoisuuden voimavarat. Kumppanuuskeskuksen vahvuus tulevaisuuden tekemisessä on välitön vuorovaikutus kansalaisten kanssa ja yhteiskunnallisten muutosten ennakointi. Toimimme yhteiskunnan omatuntona ja teemme tulevaisuutta yhdessä kansalaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa hyvän arjen elämän saavuttamiseksi.
3. Kumppanuus ja tasavertaisuus. Erilaisia toimijoita yhdistävä tavoite on ihmisten hyvinvointi. Kumppanuuteen sisältyy itsenäisten toimijoiden tasavertaisuus, keskinäinen luottamus ja kunnioitus sekä sitoutuminen kaikkia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Kokemuksellinen asiantuntijuus ja ammatillinen osaaminen ovat ihmisen hyvinvoinnin kannalta yhtä merkittäviä.

Jyväskylässä Mataran arvot on työstetty yhdessä toimijoiden kanssa. Arvot ovat yhteisöllisyys, tasa-arvo ja rohkeus. Arvoista käytiin paljon keskustelua ja niitä työstettiin yhdessä jotta löydettiin arvot joihin kaikki toimijat voisivat sitoutua. Haastateltavat katsovat, että nämä arvot toteutuvat hyvin arjessa sekä toimijatasolla että keskuksen tasolla. Arvokeskustelussa käytiin läpi myös sitä, miten ulkopuoliset kokevat Mataran kun he astuvat ovesta sisään. Yhteisöllisyyteen kuuluvat yhdessä tekeminen, avoimuus ja osallisuus. Tasa-arvoon kuuluvat kunnioittaminen, yksilöllinen samanarvoisuus, suvaitsevaisuus ja oikeudenmukaisuus. Rohkeus puolestaan kuvaa halua, tahtoa ja uskoa tarttua uusiin asioihin, yritteliäisyys, kestävä arki

(sosiaalinen, taloudellinen ekologinen ja kulttuurinen kestävyys), uteliaisuus, tekemisen ilo ja innovatiivisuus.

Satakunnassa keskusta ohjaavat arvot ovat inhimillisyys ja ihmisen kunnioittaminen, kansalaislähtöisyys, kumppanuus ja tasa-arvoisuus. Arvot on laadittu vuonna 2012. Parhailtaan ollaan kehittämässä mekanismeja joiden avulla arvot saataisiin mukaan keskuksen ja järjestöjen toimintaan. Palkattu henkilöstö on jo tähän asti pyrkinyt huomioimaan nämä arvot kaikessa toiminnassaan. Henkilöstölle järjestetään myös kolmeosainen koulutus ihmisen kunnioittamisesta. Kumppanuutta on pyritty edistämään järjestöille järjestettävillä tilaisuuksilla joissa niille on annettu mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Kansalaislähtöisyyttä on myös edistetty tilaisuuksilla jotka tukevat sitä.

Toimintaa suunnitellaan toimintasuunnitelman lisäksi pitämällä syksyisin kehittämispäivä, jossa suunnitellaan seuraavan vuoden toimintaa arvojen pohjalta. Tarkoitus on, että yhdistykset kehittämispäivänä suunnittelevat toimintaa, joka sitten viedään hallitukseen hyväksyttäväksi.

Lähes kaikki keskuksset ovat määritelleet toimintaansa ohjaavat arvot. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että arvojen määrittelyyn on nähty vaivaa ja ne on tehty prosessimaisesti. Tyypillisesti arvot on määriteltä yhdessä keskuksessa toimivien järjestöjen kanssa. Arvot ovat muodostuneet kunkin keskuksen omien prosessien kautta, joten keskuksilla on erilaisia arvomääritelmiä. Kuitenkin esimerkiksi tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys näkyvät usein arvoissa joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti. Rahoittajatahon, esimerkiksi RAY:n arvot näkyvät keskuksissa siten, että ne ovat yhteensopivia keskenään. Varsinainen toiminta vastaa Raha-automaattiyhdistyksen arvoja ja avustusstrategiaa varsin hyvin.

4.2 Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö

Kuten aiemmin on mainittu, keskusten toiminta perustuu yhteistyölle ja sen kehittämiseksi. Järjestöjen välisen yhteistyön lisääminen on keskusten toiminnan perusajatus. Yhteistyö talon ulkopuolisten toimijoiden kanssa

on myös olennainen osa keskusten toimintaa. Yhteistyö on merkittävä tekijä kun arvioidaan keskusten toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Oulussa tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat kunnat, maakuntaliitto, sairaanhoitopiiri ja oppilaitokset. Lisäksi hankkeet ovat verkostoituneet tiiviisti keskenään. Yritysyhteistyötä ollaan parhaillaan kehittämässä. Lisäksi keskus tekee yhteistyötä Lapin ja Espoon järjestökeskusten kanssa. Tätä yhteistyötä on tällä hetkellä esimerkiksi sähköisen viestinnän kehittämisessä. Yhteistyöllä saavutetaan sekä taloudellista säästöä että vähennetään kokonaistyön määrää.

Espoossa järjestöjen välinen yhteistyö lisääntyy jatkuvasti. Järjestöt järjestävät yhteisiä tilaisuuksia. Yleisötilaisuuksia saadaan näin aihealueeltaan laajemmiksi kuin sellaisissa tilaisuuksissa joissa järjestäjänä on yksittäinen järjestö. Toimintaa on ohjattu siten, että järjestöjen yhteistoimintaa on pyritty lisäämään. Ejy kouluttaa ja ohjaa järjestöjä tämältyyppiseen toimintaan. Enemmänkin yhteistyötä voitaisiin tehdä. Yhteistoimintaa edesauttaa se että Ejyllä on tarjota hyvät tilat keskeisellä paikalla.

Järjestöjen välistä yhteistyötä voidaan tehdä houkuttelevaksi ”pikkukikoiilla”. Ejyn tilat ovat keskeisellä paikalla, ja tiloissa vuokralla olevat järjestöt saavat vuokrallaan kuusi maksutonta käyttötuntia kokoustiloihin. Haastattelussa tuli esille myös uusi kehittämisidea: mikäli järjestöt tekisivät jonkun toisen järjestön kanssa yhteistyötä, voisivat he saada lisätunnin kokoustilojen käyttöön. Tähän tarvittaisiin kuitenkin myös Raha-automaattiyhdistyksen osallistumista, koska Ejy maksaa vuokraa kaupungille.

Eniten yhteistyötä tehdään yhteisissä harrastus- tai muissa ryhmissä sekä yhteisessä tapahtumatuotannossa. Näitä toimintoja on 12 vastaajalla. Myös yhteiset vapaaehtoisten kouluttamisen ja perehdyttämisen toiminnot (11) ja jaettu toiminnan tuki (yhteinen it-tuki, toimistovälineet, kopiokoneet ym.) (10) ovat yleisiä yhteistoiminnan muotoja. Sen sijaan rahoitusyhteistyötä on vain kuudella keskuksella ja yhteistä hanketoimintaa vain viidellä keskuksella. Hallintoyhteistyötä (esim. taloushallinto) on vain yhdellä keskuksella.

12 keskusta tekee yhteistyötä muiden alueella toimivien järjestöjen ja kuntien kanssa joko paljon tai erittäin paljon Ministeriöiden kanssa toiminta on vähäistä. Joko vähän tai ei lainkaan yhteistyötä on kahdeksalla

järjestöllä. Loput tekevät yhteistyötä jonkin verran. Myöskin Ely-keskusten ja aluehallintoviranomaisten kanssa työskentely on suhteellisen harvinaista. Valtakunnallisten yhteistyöjärjestöjen osalta yleisin vastaus on ”jonkin verran” (9). Eniten yhteistyötä tehdään Raha-automaattiyhdistyksen kanssa, kolmetoista vastaajaa tekee yhteistyötä joko paljon tai erittäin paljon. Vain yksi taho ei tee lainkaan yhteistyötä RAY:n kanssa.

Järjestöjen toimintaa keskuksissa on eniten hallituskokousten, toiminnan suunnittelukokousten ryhmätoiminnan, vertaistukiryhmien, vapaaehtoisten kouluttamisen ja perehdyttämisen sekä tapahtumien suunnittelun ja toteuttamisen muodossa. Sen sijaan opintotoimintaa järjestössä on yleisesti (10) vain jonkin verran. Vai kahdessa keskuksessa opintotoimintaa on runsaasti.

Kaikki keskuksset katsovat että niiden kautta on syntynyt kohtuullisesti, paljon tai erittäin paljon sellaisia kansalaisille suunnattuja tapahtumia, joita ei olisi syntynyt ilman keskuksia. Samalla mittarilla mitattuna 13 keskusta katsoo, että on niiden ansiosta on syntynyt harrastus- tai ryhmätoimintaa.

Yhdeksän vastaajaa katsoo, että järjestökeskusten toimijoiden kesken vallitsee hyvä henki. Kahdeksan vastaajaa katsoo että he voivat aina luottaa muihin järjestökeskusten toimijoihin. Toisaalta tämä tarkoittaa, että kuusi taho ei voi aina luottaa tähän. Viisi vastaajaa katsoo, että keskuksen yhteishengessä on parantamisen varaa. Kahden keskuksen mielestä toimijoiden välistä luottamusta tulisi parantaa.

Yleisesti tarkasteltuna yhteistyötä talon ulkopuolelle on varsin paljon ja se on moninaista. Yhteistyö Ely-keskusten ja ministeriöiden kanssa on suhteellisen vähäistä, ja sitä voisi lisätä. Tämä olisi tärkeää etenkin keskuksissa jotka toimivat maakunnallisesti.

Keskuksen sisäinen järjestöjen välinen yhteistyö vaihtelee paljon. Osalla keskuksista yhteistyö on vilkasta. Suuressa osassa keskuksista järjestöjen välinen yhteistyö on kuitenkin satunnaista, yhteistyö on järjestöissä toimivien ihmisten keskinäisistä suhteista riippuvaista. Tässä on yksi selkeä kehittämiskohde. Yhteistyötä voitaisiin lisätä esimerkiksi yhteisiä koulutuksia järjestämällä tai yhteisellä hanketoiminnalla. Saumaton yhteistyö edel-

lyttää keskinäistä luottamusta ja yhteishenkeä. Niissä keskuksissa joissa on ongelmia näiden asioiden suhteen, tulisi niitä järjestelmällisesti kehittää.

4.3 Hankkeet

Keskuksissa toimivat järjestöt tekevät yhteistyötä myös erilaisissa hankkeissa. Kyselyyn vastanneista viidessä 14:stä järjestökeskuksesta on jonkinlaisia yhteistä hanketoimintaa. Vain kaksi vastasi ”Ei lainkaan” kysymykseen ”Kuinka paljon sellaista yhteistä hanketoimintaa on syntynyt, jota ei olisi syntynyt ilman keskusta?” Päällisin puolin näyttää, että järjestökeskuksissa on jossakin määrin yhteistä projektitoimintaa.

Oulussa Kumppanuuskeskuksen järjestöillä on sekä omia hankkeitaan että verkostohankkeita. Erityisesti verkostohankkeita, joissa useat järjestöt ovat yhteistyössä, on pyritty voimakkaasti lisäämään 2000- ja 2010-luvulla. Esimerkkinä verkostohankkeesta haastateltavat mainitsevat Esko-hankkeen jossa koordinoivana tahona on toiminut SOSTE. Lisäksi mukana ovat Mannerheimin lastensuojeluliitto, Pohjois-Suomen sydänpiiri ja Oulun seudun Setlementti. Vastuualueet ovat jakautuneet ikäryhmittäin, ja jokainen taho on hakenut omalle osuudelleen osarahoituksen. Erilaisin sopimuksin mukaan on liittynyt Oulun kaupunki ja 10–20 muuta yhdistystä.

Oulussa toteutettava ESKO on sosiaali- ja terveysjärjestöjen sekä Oulun kaupungin yhteinen ehkäisevän työn hankekokonaisuus, jonka tavoitteena on lisätä oululaisten hyvinvointia elämän eri vaiheissa. Hanke toteutetaan vuosina 2009–2013 ja sitä rahoittaa Raha-automaattiyhdistys.

Ehkäisevällä työllä tähdätään yksilön tai yhteisön hyvinvointiin ja terveyden edistämiseen pyrkimällä estämään ennalta ongelmien syntymistä tai niiden pahenemista. ESKO-hankekokonaisuudessa tehdään ehkäisevää työtä näkyväksi ja levitetään hyviä toimintamalleja

Viime vuosina on kehitetty myös diagnoosirajat ylittävää vertaistointia, esim. erilaisten lasten vanhempien keskusteluryhmiä. Myös neuvontaa on pyritty kehittämään yleisluonteiseksi siten, että neuvonnasta

ohjataan asiakkaita oikeiden yhdistysten toimintaan mukaan tai tarvittaessa ohjataan myös viranomaispalveluiden piiriin.

Suurimpana haasteena yhteisen hanketoiminnan kehittämisessä haastateltavat näkevät resurssipulan ja hankehakuihin panostamisen. Hanke-suunnitteluun pitäisi olla riittävästi resursseja. Yhtenä ongelmana nähdään myös se, että eri rahoituslähteiden yhdistäminen ei onnistu helpolla. Rahoittajien välinen yhteistyö on vähäistä. Rahoitukset eivät myöskään mene syklissä keskenään, jolloin niiden keskinäinen hyödyntäminen on vaikeaa. Rahoituksellisesti ongelmallista on myös se, että rahoituspäätökset tulevat varsin myöhään ja toimeenpano käytäntöön on oltava välitöntä. Tämä voi aiheuttaa toiminnan lyhytjänteisyyttä sekä ongelmia henkilöstön sitoutumisessa työpaikkaansa. ESR-rahoituksen hakeminen ja hallinnointi koetaan usein niin hankalaksi, että varsinkin pienet järjestöt jättävät tämän rahoituslähteen käyttämättä. Lisäksi rahoitukseen tarvitaan puskuria, koska rahat tulevat vasta jälkikäteen. Tässä oppilaitokset tai muut toimijat, joilla olisi riittävästi hartiota ottaa hanke vastuulleen, olisivat hyviä yhteistyökumppaneita

Kehittämiskohteena nähdään myös entistä useampien yhteisten hankkeiden luominen. Toivottavaa olisi myös että hankeideoita tulisi mukana olevilta järjestöiltä. Toistaiseksi on vielä jonkin verran sellaista henkeä, että järjestöjen edustajat ovat kuuntelijoina, eivät niinkään aloitteellisia hankkeiden suhteen. Toivottavaa olisi myös että järjestöt löytäisivät keskenään yhteisiä hankeideoita. Tämä vaatii sitä, että toimijat tulisivat entistä tutummiksi toisilleen. Myös taloudelliset asiat korostuvat kun lähdetään hakemaan yhteistä hanketta.

Hankeyhteistyötä voitaisiin keskuksissa toteuttaa huomattavasti nykyistä enemmän. Keskuksilla on yleensä käynnissä yksi yhteinen hanke. Viidellä keskuksella ei ole lainkaan yhteisiä hankkeita. Toisaalta Yhdeksän keskusta katsoo että on syntynyt vähintään kohtuullisesti sellaista hanke-toimintaa, jota ei olisi syntynyt ilman keskusta.

5. Kehittäminen

Aaro Harju (2004) on kirjassaan Järjestöjen kehittäminen määritellyt seuraavat kymmenen keskeistä kehittämisen lähtökohtaa tai osa-aluetta:

1. Järjestötoimijoiden ikääntyminen.
2. Järjestötoimijoiden osaamisen varmistaminen
3. Vapaaehtoistyön tulevaisuus
4. Väestön keskittyminen suurten taajamien ympärille
5. Järjestöjohtamisen haasteellisuus
6. Järjestötoiminnan suunnittelu, arviointi ja laaduntaminen
7. Verkostoituminen
8. Uuden teknologian hyödyntäminen
9. Järjestötoimintaan sitoutuminen
10. Yritysten tulo järjestötoimijoiden kentälle

Järjestötoimijoiden ikärakenne tuli ilmi haastatteluissa. Toimintaan toivottiin lisää nuoria osallistujia. Nuorten järjestötoiminta kohdistuu suurelta osin urheilu- tai harrastustoimintaan. Nämä järjestötoiminnan osa-alueet eivät kuitenkaan ole mukana kansalaistoiminnan keskuksissa. Tämä johtuu pääasiassa rahoituksesta. RAY keskittää rahoituksensa sosiaali- ja terveysalan järjestöihin ja veikkausvoittovaroja kohdennetaan nuoriso- ja urheilutoimintaan. Koska keskusten rahoitus tulee pääasiassa RAY:ltä, rajoittaa tämä niiden yhdistysten toimintaa, jotka voivat keskuksissa olla mukana. Keskuksissa toimiviin järjestöihin toivottiin kuitenkin lisää nuoria toimijoita. Nuorten mukaan saaminen onkin yksi keskusten kehittämiskohteista.

Järjestöjen osaamista on keskuksissa pyritty kehittämään yhteisillä koulutuksilla. Nämä järjestötoiminnan koulutukset nähdään monissa keskuksissa niiden ydintoimintana. Koska keskuksissa toimii useita järjestöjä, voidaan järjestöjen osaamista kehittää keskitetysti.

Vapaaehtoistyön tulevaisuus ei haastatteluiden perusteella ole keskusten päällimmäinen huolenaihe. Itse asiassa keskusten toimijat katsovat,

että niiden perustaminen on luonut järjestöille uusia toimintamahdollisuuksia. Näiden mahdollisuuksien hyödyntämisessä on vielä kehittämisen varaa, mutta haastateltavat katsovat että keskuksset ovat tässä työssä oikealla tiellä.

Myöskään väestön keskittyminen suurten taajamien ympärille ei keskusten kannalta ole ongelmallista. Keskusten toiminta perustuu sille, että ympärillä on riittävästi väestöpohjaa ja järjestöjä.

Järjestöjohtamisen haasteet tulivat esille ainakin kahdella tasolla. Toisaalta järjestöillä ei usein ole lainkaan palkattua henkilökuntaa. Vapaaehtoisuuteen perustuva johtaminen nähdään järjestöissä haastavana. Toisaalta keskusten palkattu henkilöstö kokee niiden johtamisen olevan haasteellista ja yksinäistä työtä. Tähän työhön toivottiin vertaistukea muilta vastaavanlaisissa keskuksissa toimivilta.

Keskusten toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja laadun varmistamiseen käytetään suhteellisen paljon voimavaroja. Rahoittaja edellyttää näihin asioihin keskittymistä. Tähänkin työhön tosin toivottiin yhteistyötä keskusten välillä.

Osalla keskuksista on jonkin verran yhteistyötä keskenään. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella yhteistyön tiivistäminen ja laajentaminen koskemaan kaikkia keskuksia pidettiin tärkeänä. Verkostoituminen nähtiin selkeänä tulevaisuuden kehittämiskohteena. Myös keskuksissa toimivien järjestöjen välistä yhteistyötä tulisi kehittää. Näin päästäisiin entistä paremmin hyödyntämään keskuksen mahdollistamia synergiaetuja.

Uutta teknologiaa hyödynnetään keskusten toiminnassa, erityisesti koulutuksessa, suhteellisen vähän. Teknologian laajempi hyödyntäminen voisi tehostaa keskusten ja järjestöjen toimintaa, ja luoda niille uusia kehittymisen mahdollisuuksia avoimina oppimisympäristöinä.

Järjestötoimintaan sitoutumisessa on nähtävissä muutoksia. Pitkäjänteiseen järjestötoimintaan on entistä vaikeampi löytää osallistujia. Nykyään yhä useammin ihmiset sitoutuvat toimintaan projektimaisesti vain tietyn ajaksi. Pitkäjänteiseen toimintaan innostaminen on koko järjestökenttään kohdistuva haaste. Toisaalta järjestöjen olisi hyvä myös luoda ihmisille mahdollisuuksia sen tyyppiseen toimintaan, jossa työskentelyyn sitoudutaan vain määräajaksi.

Keskusten toiminnan ja yritysten välinen ristiriita ei tullut haastatteluissa esille. Pikemminkin toivottiin, että alueiden yritykset tekisivät entistä enemmän yhteistyötä keskusten kanssa.

5.1 Kehittämisen kohteet ja toimintaympäristön muutokset

Haastatteluissa tuli ilmi myös edellä olevista poikkeavia kehittämisen kohteita. Ne jakautuivat yleisiin ja yksityiskohtaisempiin kehittämiskohteisiin. Tässä kappaleessa tarkastellaan näitä haastatteluissa esiin tulleita asioita.

Porissa järjestöjen yhteiset toiminnat ovat kehitteillä. Viime aikoina yhteisiä tapahtumia on ollut satunnaisesti, mutta yhteistyötä pyritään kehittämään. Tämä kehittämistyö kuuluu yhteisökoordinaattorin vastuulle. Yhdistyksille tuntuu kuitenkin olevan luonteenomaista, että erilaisia toimintoja tehdään yksin. Kynnys yhdessä tekemiseen on aika korkea. Yhteisten tavoitteiden löytämiseen tähdätään toiminnassa. Osa järjestöistä on alkanut jakaa työtilojaan, tämän toivotaan osaltaan lisäävän järjestöjen välistä yhteistyötä. Järjestöjen välisen yhteistyön lisääminen on keskukselle haaste. Yhteistyön kulttuurin omaksuminen ei haastateltavien mukaan ole helppoa.

Keskuksen kehittämisen painopistealueina nähdään osallisuuden laajentaminen nykyistä laajempiin ryhmiin siten, että mukaan saadaan erikäisiä ihmisiä ja entistä enemmän miehiä. Lisäksi tärkeää olisi saada mukaan syrjäytymisvaarassa olevia ihmisiä.

Keskeinen kehittämiskohde on myös yhteisökeskustoimijoiden entistä parempi aktivointi ja keskuksen näkyvyyden lisääminen. Lisäksi tulisi kehittää yhteistyötä julkisen sektorin ja yritysten kanssa.

Suurimpana haasteena Porissa pidetään yhdistysten aktivointia. Yhdistykset ovat valtaosaltaan pieniä toimijoita, eikä niillä ole palkattua henkilökuntaa. Satakunnan toiminta on niin alkutekijöissään, että monet aiemmin mainitut kehittämiskohteet ovat keskuksen kannalta haasteellisia. Rakenteiden ja toimintakulttuurin uudistaminen vaativat toteutuakseen aikaa. Kolmannen sektorin ja julkisen sektorin toimintojen yhteen saattami-

nen on haasteellista. Myös hankerahoitus asettaa raamit toiminnalle. Julkisen puolen pitkäjänteisyys ei ole itsestään selvää keskuksen ja järjestöjen toiminnassa. Kaiken kaikkiaan muutokset vaativat aikaa, ja muutoksen hitaus on vain siedettävä.

Julkinen sektori on valmis selvittämään yhteistyötä järjestöjen kanssa. Toimintaympäristössä on tapahtumassa muutoksia jotka vaikuttavat tähän. Yhteiskunnassa on järjestö- ja vapaaehtoistoiminnalle tilausta, mutta toisaalta tulisi kyetä tekemään rajauksia mitkä osa-alueet kuuluvat järjestöille mitkä taas julkiselle sektorille. Hyvinvointiyhteiskunnan uudelleen organisoituminen näkyy yhteistyössä. Haasteelliseksi tilanteen tekee myös se, ettei ole olemassa vapaaehtoistointaa koskevaa lainsäädäntöä. Haastateltavat toivovat, että laki saataisiin. Järjestötoimijoille nykytilanne on hankala. Nykyään joudutaan usein tilanteisiin, jossa jokin toiminta ei ole luvallista.

Nyky-yhteiskunnassa tulisi myös miettiä järjestötyön muotoja. Nykyisin ihmiset eivät välttämättä ole valmiita pitkäjänteiseen sitoutumiseen järjestön työhön. Pikemminkin he etsivät mahdollisuuksia osallistua lyhytkestoisiiin toimintoihin.

Sosiaalisen median hyödyntäminen ja sähköinen asiointi olisivat tätä päivää, mutta se ei vielä järjestöjen ja keskuksen toiminnassa välttämättä vielä näy. Monet järjestöt tarvitsisivat tukea digitaalisen toimintaympäristön ja sosiaalisen median hyödyntämisessä.

Keskusten välistä yhteistyötä pidetään erittäin tärkeänä. Keskuksset ovat yksinäisiä työpaikkoja kun ei ole valtakunnallista verkostoa jossa voitaisiin jakaa hyviä käytäntöjä ja josta saisi vertaistukea toiminnalle.

Ideoiden kehittäminen tapahtuu monella tasolla. Osittain kehittämisen tapahtuu työryhmien kautta, osittain hallituksen kautta, mutta myös kahvipöytäkeskustelujen kautta. Ilmapiiri on myös sillä tavalla vapaa, että jokainen voi vapaasti ideoida ja kehittää toimintoja. Organisaation matala rakenne antaa tilaa pohdiskeluihin ja kokeiluihin.

Tulevaisuuden kehittämiskohteena Oulun haastateltavat näkevät viestinnän kehittämisen sekä maakunnallisen järjestöjen tukemisen kehittämisen. Maakunnallisesti monilla järjestöillä ei ole lainkaan palkattua henki-

lökuntaa, joten ne tarvitsevat koordinaatiota ja tukea toimintansa tehostamiseksi.

Kuntakentän ja sote-alueiden muutokset tuovat myös järjestökentälle tulevaisuudessa uusia haasteita. Myös kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen tulevaisuudessa on todennäköistä. Koska rahoitus toimintaan tulee yleensä hankkeista, voidaan yhteistyötä kumppaneille luvata vain muutamaksi vuodeksi kerrallaan. Tämä vaikeuttaa kumppanuuksien luomista. Järjestöjen täytyy kyetä osoittamaan olevansa luotettavia toimijoita yhteistyössä esimerkiksi kuntien kanssa.

Järjestökeskusten välisen yhteistyön lisäämistä pidetään erittäin tarpeellisenä. Suunnitteilla on ollut järjestökeskusten toiminnanjohtajien yhteisiä palavereja, mutta ryhmä ei ole vielä kokoontunut. Olisi tarpeellista järjestää toimijoiden kesken työpajoja, joissa voisi työstää ja kehittää toimintaa. Sähköisen toiminnan kehittämiseksi on perustettu verkosto, joka tekee yhteistyötä. Verkostolla on kyetty yhteisesti kehittämään toimintaa.

Kohtaamispaikkapäivillä on ollut mahdollista tavata myös järjestökeskusten ihmisiä, mutta sinällään tapaamista ei pidetä riittävänä. Järjestökeskusten omat tapaamiset olisivat tärkeitä.

Järjestön kehittämistoimintaa tapahtuu jatkuvasti. Kehittämistyöryhmä kokoontuu 5-6 kertaa vuodessa. Ideoita tulee hankkeilta ja muilta toimijoilta. Hankeideoiden osalta perustetaan oma työryhmä, joka työstää hankeideaa eteenpäin ja päättää hallinnoivan tahon. Viestintätyöryhmässä kehitetään viestintää. Työryhmien jäsenet toimivat myös talon asiantuntijaresurssina.

Espoossa kehittämisen kannalta keskeisenä kysymyksenä on tilojen säilyminen. Tilojen säilyminen tulevaisuudessa on epävarmaa. Toiveena olisi saada kahvilatoiminta katutasoon. Vapaaehtoistoiminnan lisääminen on myös kehittämiskohteena. Toiminta on mahdollisesti tulevaisuudessa laajentumassa. Tulevat hankkeet tuovat uutta perspektiiviä toimintaan.

Myös kaupungin strategia tulisi haastateltavien mukaan huomioida kun keskuksen tulevaisuutta mietitään. Tulevaisuudessa on mahdollista joko keskittää toiminta yhteen isoon keskukseseen tai hajauttaa ne suuralueittain. Kaupungin strategiassa on myös mainittu kirjastot olohuoneina. Tässä olisi mahdollisuus yhteistyöhön.

Järjestökeskusten kansallisen yhteistyön kehittämistä haastateltavat pitävät erittäin tärkeänä. Tämä mahdollistaisi oppimisen ja kokemusten jakamisen. Myös hakemusten teossa yhteistyöllä saadaan hyödyllistä tietoa. Yhteistyö myös piristää ja antaa uskoa omaan arkeen. Yhteistyö antaa mahdollisuuden aitoon keskusteluun. Haastateltavat eivät näe sellaista mustasukkaisuutta, että kilpailtaisiin samoista rahoista. Myös hankkeiden välinen yhteistyö on tärkeää. Yhteistyöllä saadaan myös vakuuttavuutta kantoihin, kun keskustellaan päättäjien kanssa. Yhteistyö myös ehkäisee samojen virheiden tekemistä uudestaan. Esimerkiksi kohtaamispaikkapäivät ovat tulleet tehdyn yhteistyön tuloksena. Parhaimmillaan yhteistyö on erittäin tehokasta. Yhteistyöllä saadaan myös vaikutusvaltaa.

Jyväskylässä haastateltavat näkevät tulevaisuuden kehittämiskohteena toimintamallien juurruttamisen, työryhmien toiminnan edelleen kehittämisen, vuosikellon tekemisen sekä järjestötoimijoiden ja kuntalaisten määrän lisäämisen. He toivoivat että ulkopuoliset järjestöt näkisivät entistä selvemmin Mataran toimintansa mahdollistajana ja yhteistyökumppanina. Järjestöillä on joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta aitoa halua tehdä yhteistyötä. Matarassa mukana olevat järjestöt ovat saaneet kokemuksia siitä, että yhteistyö kannattaa. Toisaalta resurssien vähentyessä voi olla haavoittavissa suuntausta jossa keskitytään entistä enemmän vain omaan toimintaan. Haastateltavien näkemyksen mukaan yhteistyötä kannattaisi tehdä myös resurssien vähetessä.

Kuntakentän ja sote-alueiden muutokset tuovat myös järjestökentälle tulevaisuudessa uusia haasteita. Myös kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen tulevaisuudessa on todennäköistä. Koska rahoitus toimintaan tulee yleensä hankkeista, voidaan yhteistyötä kumppaneille luvata vain muutamaksi vuodeksi kerrallaan. Tämä vaikeuttaa kumppanuuksien luomista. Järjestöjen täytyy kyetä osoittamaan olevansa luotettavia toimijoita yhteistyössä esimerkiksi kuntien kanssa.

Järjestökeskusten välisen yhteistyön lisäämistä pidetään erittäin tarpeellisenä. Suunnitteilla on ollut järjestökeskusten toiminnanjohtajien yhteisiä palavereja, mutta ryhmä ei ole vielä kokoontunut. Olisi tarpeellista järjestää toimijoiden kesken työpajoja, joissa voisi työstää ja kehittää toimin-

taa. Sähköisen toiminnan kehittämiseksi on perustettu verkosto, joka tekee yhteistyötä. Verkostolla on kyetty yhteisesti kehittämään toimintaa.

Perusasiat on haastateltavien näkemysten mukaan tehty hyvin. Sellaiseen kehittämiseen, jossa asioita tarvitsisi tehdä täysin uudella tavalla, ei ole tullut esille. Perusta on tehty hyvin, ja nyt rakennetaan tämän perustan päälle asioita.

Keskusten toiminnan arviointi on olennainen osa niiden kehittämistyötä. Tämä on paitsi tärkeää oikeiden kehittämiskohteiden löytämiselle, myös rahoittajan vaatimus. Esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys edellyttää toimintojen arviointia. Usein käytetään myös ulkoista arviointia. Avustetun toiminnan tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi on avustusvalmistelun, myönnettyjen avustusten maksatuksen ja avustusten käytön valvonnan ohella Raha-automaattiyhdistyksen lakisääteinen tehtävä.

RAY:n strategiset tavoitteet avustustoiminnassa ovat terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistaminen, terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia uhkaavien ongelmien ehkäiseminen sekä ongelmia kohdanneiden auttaminen ja tukeminen. Keskuksat toteuttavat näitä tavoitteita hyvin.

Kyselyssä kysyttiin toiminnan kehittämisen osa-alueita. Kooste tuloksista on taulukossa 3. Koosteen mukaan käytännössä kaikki osa-alueet koetaan tärkeiksi. Erityistä tärkeyttä kohdentuu sisäisen yhteistyön kehittämiseen, kuntayhteistyöhön ja järjestöjen toimintaedellytyksiin (tarkoitetaan lähinnä rahoitusta, henkilöstöä ja toimitiloja). Vähiten tärkeäksi osa-alueeksi, mutta tärkeäksi sittenkin, ilmaistiin hanketoiminnan kehittäminen.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Vapaaehtoistoiminta	0	0	2	2	10	14	4,57
Järjestöjen toimintaedellytykset	0	0	1	0	13	14	4,86
Järjestöjen hanke- ja projektitoiminta	0	2	1	2	9	14	4,29
Järjestötoimijoiden osaamisen kehittäminen	0	0	1	2	11	14	4,71
Järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan tunnettuuden kehittäminen	0	0	1	0	13	14	4,86
Keskinäisen yhteistyön lisääminen	0	0	0	1	13	14	4,93
Yhteistyö kuntien kanssa	0	0	0	1	13	14	4,93
Järjestöjen yhteiskunnallisen vaikuttamisen edistäminen	0	0	1	3	10	14	4,64
Yhteensä	0	2	7	11	92	112	4,72

Vastaajien määrä: 14

Taulukko 3. Toiminnan osa-alueiden keskeisyys toiminnan kehittämisessä
(1=Ei lainkaan keskeinen, 5= Erittäin keskeinen)

5.2 Toiminnan henki

Kyselyssämme esitimme keskusten edustajille väittämiä, joita pyydettiin arvioimaan. Tämä osa-alue kyselystä tuotti mielenkiintoisia tuloksia keskusten tulevan kehittämistyön kannalta.

Yksitoista keskusta katsoi, että se, että järjestöt asettavat oman etunsa keskuksen yhteisen edun edelle on jonkin verran ongelmallista tai ongelmallista. Tämä on ymmärrettävää kun huomioidaan se, että järjestöillä on yleensä varsin rajalliset resurssit hoitaa toimintaansa. Yleensä järjestöillä ei ole lainkaan palkattua henkilöstöä tai palkattuna on vain yksi henkilö. Keskusten perusidean kannalta tämä on kuitenkin ongelmallista.

Todennäköisesti samasta syystä enemmistö (11 vastaajaa) katsoi että järjestöt osallistuvat vain sellaiseen kehittämiseen, mistä ne saavat välittömiä hyötyjä. Tätä selittää se, että 12 vastaajaa katsoi, että järjestöillä ei ole aikaa eikä voimavaroja yhteiseen kehittämiseen. Koska keskusten toiminta perustuu yhteistyölle, ovat nämä tulokset merkittäviä keskusten kehittämisen kannalta. Keskuksissa toimiviin järjestöihin tulisi saada sellainen hen-

ki että yhteistyö on kannattavaa ja että ne pidemmän päälle hyötyvät tästä yhteistyöstä. Keskusten tulisi saada nämä yhteistoiminnan mukanaan tuomat edut näkyviksi ja niiden tulisi aktiivisesti toimia yhteistyön kehittämiseksi.

Ongelmallista on myös kun kahdeksan vastaajaa arvioi, että järjestöjen päätöksentekijät eivät näe keskuksen hyötyjä merkittävänä. Tämä tulos on yllättävä, koska järjestöt ovat kuitenkin päättäneet siirtää toimintansa keskukseseen. Mikäli keskusten toimintaa aiotaan kehittää yhteisöllisempään suuntaan, tulisi järjestöjen päätöksentekijät saada vakuuttuneeksi keskusten tuomista hyödyistä.

Yhdeksän vastaajaa 14:stä toteaa, että järjestökeskuksen toimijoiden välillä vallitsee hyvä henki, ja kahdeksan vastaajaa 14:stä vastaa myöntävästi väitteeseen «voin aina luottaa muihin järjestökeskuksen toimijoihin».

Näyttääkin siltä, että keskuksset eivät varsinaisesti ole yhtenäisiä toimintakokonaisuuksia, vaan järjestöjen muodostamia löyhiä liittymiä, joissa järjestön oma toiminta ja omat kehittämishaasteet ovat etualalla ja tois-sijaisessa asemassa on yhteistyö ja järjestöjen yhteisen toiminnan edistäminen. Vaikka valtaosa toteaa hengen ja luottamuksen olevan hyvää, on näissä asioissa selvästi kehittämisen varaa.

6. Koulutus ja oppiminen

Tässä luvussa tarkastellaan järjestökeskusten toiminnan sisällä olevia tavoitteellisia oppimisprosesseja. Järjestöt sellaisenaan ovat merkittävä, joskin usein heikosti tunnettu, oppimisprosessien tuottaja. Järjestöt ovat perinteisesti järjestäneet runsain määrin käytäntötavoitteista koulutusta jäsenistölleen ja sidosryhmilleen. Usein koulutus tapahtuu osana laajempaa toiminnallista kokonaisuutta, esimerkiksi osana vertaistoimintaa, jolloin koulutetaan esimerkiksi vertaisryhmän vetämiseen ja ryhmädynamiikkaan liittyviä aiheita.

Järjestöt liittyessään järjestökeskukseen tuovat siis mukanaan merkittävän määrän koulutusta. Kysymys, jota seuraavassa tarkastellaan onkin, syntyykö järjestökeskuksissa koulutuksellista yhteistyötä. Myös yhteistyö oppilaitosten kanssa on tarkastelun kohteena.

Tuloksena voi olla näköala siihen, että kansalaistoiminnan keskus voi avautua osallistujalle, kansalaistoimijalle, vapaaehtoistoiminnallisena oppimisen ympäristönä eli avoimena oppimisympäristönä. Jotta näin voidaan jostakin järjestökeskuksesta väittää, tulee sen hahmottua osallistujan näkökulmasta oppimisen mahdollisuuksia sisältävänä ja tavoitteellisesti toimivana kokonaisuutena.

Oppilaitosyhteistyötä on runsaimmin ammattikorkeakoulujen kanssa. Lähes kaikissa keskuksissa sitä on paljon tai erittäin paljon. Usein yhteistyötä tehdään myös toisen asteen oppilaitosten kanssa. Vaihtelevassa määrin yhteistyötä on myös kansalaisopistojen ja aikuiskoulutuskeskusten kanssa, vähemmässä määrin yliopistojen kanssa (taulukko 4)

	Ei lain- kaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Erit- tään paljon	Yh- teensä	Keski- arvo
Yliopisto	5	3	3	1	1	13	2,23
Ammattikorkeakoulu	0	1	1	6	5	13	4,15
Toisen asteen oppilaitokset	0	3	3	6	1	13	3,38
Aikuiskoulutuskeskukset	1	2	7	3	0	13	2,92
Kansalais- ja työväenopistot	1	3	5	3	1	13	3
Sivistysjärjestöjen opintokeskukset (esim. TSL, KSL)	7	4	1	0	1	13	1,77
Yhteensä	14	16	20	19	9	78	2,91

Vastaajien määrä: 13

Taulukko 4. Yhteistyö koulutusorganisaatioiden kanssa

Jyväskylän Matarassa järjestetään luentosarjaa, jossa tutkijat ja myös opiskelijat esittelevät kolmannelta sektorista tekemiään tutkimuksia ja opin-
näytetöitä. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuloksille tämä avaa vai-
kuttavuutta suoraan kentän toimijoihin. Opiskelijoille tämä voi avata uu-
sia ovia, kun kuuntelijoina on työelämän edustajia järjestöistä, myös työl-
listyminen johonkin järjestöön on mahdollista. Lisäksi on oppilaitosten ja
Mataran työryhmä jossa käydään koulutukseen ja oppimiseen liittyviä asi-
oita läpi. On myös tutkimus- ja kehittämistyöryhmä jossa on oppilaitos-
ten edustajat mukana. Yhteistyössä oppilaitosten kanssa on muodostettu
opinnäytetyöpankki, jonka avulla on voitu tarjota opiskelijoille opinnäyte-
työmahdollisuuksia.

Matka halki Mataran tilaisuudessa yli 300 opiskelijaa tutustuu Mata-
raan ja järjestöihin. Opiskelijat ovat toisen asteen oppilaitoksista ja am-
mattikorkeakouluista. Tämä tapahtuma järjestetään vuosittain. Mataras-
sa järjestöillä on myös harjoittelijoita. Harjoittelijoita on jatkuvasti 5-10,
tarkempaa kyselyä ei järjestöille ole kuitenkaan toistaiseksi tehty harjoit-
telun hyödyntämisestä. Järjestöt järjestävät myös omia koulutuksia mm.
ATK-koulutuksia, tuki- ja kehittämispalvelut järjestää yhdistysten toimin-
taan liittyviä koulutuksia. Lisäksi on hygieniapassikoulutuksia, anniskelu-
passikoulutuksia, projektikoulutuksia, ensiapukoulutuksia, työhyvinvoin-
tiin liittyviä koulutuksia, väkivaltaisen asiakkaan kohtaamiseen liittyviä

koulutuksia, englanninkieltä, filosofiaa ym. Myös vertaistukiryhmissä tahtuu oppimista.

Mataran järjestämät koulutukset näkyvät Mataran sivuilla ja Facebookissa. Lisäksi jäsenjärjestöille lähetetään sisäiset sähköpostiviestit. Osa järjestöjen koulutuksista näkyy lisäksi Mataran sivuilla. Järjestöt laittavat ilmoituksia myös ilmoitustauluille ja osasta koulutuksista lähetetään sähköposti-ilmoitus. Myös yhdistystorin kautta ilmoitetaan koulutuksista. Lehti-ilmoittelussa käytetään Keskisuomalaisen menot-palstaa. Ulkopuoliset järjestöt tiedottavat itsenäisesti omille kohderyhmilleen. Tiedotuksessa koulutuksia ei koota yhteen tiettyyn paikkaan. Haastateltavien mukaan tämä olisi aika kova työ eikä koulutusten kokoaminen olisi muutenkaan tarkoituksenmukaista.

Haastateltavat katsovat, että koulutusosaaminen on varsin hyvää. Järjestöistä löytyy asiantuntijuutta, jota hyödynnetään koulutuksissa. Moniosaajuus nähdään keskuksen rikkautena. Osaamista voidaan vaihtaa järjestöjen kesken. Tätä voitaisiin tehdä entistä enemmän näkyväksi. Osaamiskartan luominen voisi haastateltavien mielestä olla yksi keskuksen kehittämiskohteista. Monet järjestöjen jäsenet kouluttavat osana työtään. Kun osaamista tehdään näkyväksi, pystyvät muut entistä paremmin hyödyntämään osaamista ja käytettyjä menetelmiä. Menetelmän vaihtopäiviä toteutetaan jo nykyisin. Tuki- ja kehittämispalveluiden arvioinnissa on todettu, että kouluttajien taso on huippuluokkaa. Tieto hyvistä kouluttajista leviää laajojen verkostojen avulla. Verkostojen avulla saadaan myös vaihtuvuutta kouluttajiin siten, ettei aina tarvitse käyttää samoja kouluttajia.

Uudessa teknologiassa on hyödynnetty videoneuvottelujärjestelmää. Niitä voisi kuitenkin tehdä vielä enemmän. On esitetty toive, että koulutukset olisivat nähtävissä myös videolla. Tällä hetkellä testataan mahdollisuuksia välittää kuvaa tilasta toiseen. Esimerkiksi Mataran luennot olisi tarkoituksenmukaista lähettää verkossa, jotta ne, jotka eivät pääse luennolle voisivat nähdä ne.

Järjestöjen edustajat osallistuvat koulutuksiin aktiivisesti ja hakevat ajankohtaista tietoa. Mikäli koulutukset ovat pidempikestoisia, niihin osallistumista harkitaan pidempään. Päivän kestävä yleisötilaisuus

det tai iltakoulutukset ovat suosittuja. Koulutuksissa opitun osaamisen jakaminen ei ole systemaattista, mutta jakamista tapahtuu kahvipöytäkeskustelujen välityksellä. Toimijatapaamisissa olisi mahdollista jakaa tietoa. KYT:illä tämä koulutuskokemusten jakaminen on jo käytössä. Systeemiä ei kuitenkaan vielä ole luotu. Tämä on yksi kehittämiskohde.

Haastateltavat kokevat, että Mataran avoin oppimisympäristö. Mataran toimiessa mahdollistajana niin että on tiloja, toimintaa ja tapahtumia ja on erilaisia koulutuksia, niin yksittäisellä ihmisellä on mahdollista oppia jotakin uutta. Myös järjestöt voivat oppia Mataran tilaisuuksissa. Avoimella ilmapiirillä luodaan Mataran toimijoille oppimisen mahdollisuuksia. Joillekin oppimista voi olla jo se, että uskaltautuu kohtaamispaikkaan ja istahtaa kahville. Tällöin henkilö voi päästä vuorovaikutukseen muiden kanssa. Jos tilat tehdään sellaisiksi että henkilö voi kokea olevansa terveellinen, on tämä haastateltavien mukaan mitä parhainta avointa oppimista. Myös aamukahvit ja kansanedustajien keskustelutunnit ovat avoimia kaikille. Tässä mielessä niissäkin tapahtuu avointa oppimista. Hankkeen yhtenä ehtona on, että sen tulee luoda avoimia tilaisuuksia joihin kuntalaiset voivat halutessaan tulla. Lisäksi yhteisössä mukana oleminen ja siinä työskenteleminen tuottavat kokemuksellista oppimista. Matarassa toimiminen antaa oppia yhteistyöstä jota voi hyödyntää myöhemmin kun seutukunnissa käy puhumassa järjestöjen välisestä yhteistyöstä. Myös yhteistyö oppilaitosten ja kaupungin kanssa mahdollistaa erityyppisten oppimisten toteuttamisen. Myös tämä nähdään yhdenlaisena avoimena oppimisena.

Haastateltavat katsovat, että yksi avoimen oppimisympäristön kriteereistä on se, että siihen voivat osallistua eri tahojen edustajat. Tällöin oppiminen on verkostomaista. Tällöin erilaisilla taustoilla olevat henkilöt tuovat esiin näkemyksiään. Tämä toteutuu hyvin Matarassa. Tämä johtuu siitä, että yhteistyö ja verkostoituminen kuuluvat Mataran toimintatapaan.

Espoossa järjestöt järjestävät koulutuksia. Tällaisia ovat järjestötoiminnan ja vertaistoiminnan koulutuspaketit. Lisäksi on kaupungin avustuspoliittikkaan liittyvä koulutus ja koulutusta hankkeiden hakemiseen. On myös koulutusta sosiaaliseen mediaan ja tiedottamiseen. Järjestöt järjestävät hyviä koulutuksia, mutta niiden osallistujamäärä on saattanut jäädä pieneksi. Yhteistoiminnalla koulutuksiin on saatu enemmän väkeä. Ke-

hittämiskohteena olisi luoda uusille ihmisille aloituspaketti järjestötoiminnasta.

Avointa oppimista käsiteltäessä haastateltavien mukaan oppimisen määrittely on mielenkiintoista. Esimerkiksi aulahenkilöstö oppii työssään työelämäprosesseja ja elämänhallintaa. Tämä oppiminen valmentaa heitä työelämään siirtymiseen. Järjestöoppimisprosesseina nähdään niiden toiminnan suuntaaminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Sparrausta ja fasilitaattorina toimimista tarvitaan, jotta oppimisprosessit toteutuisivat järjestöissä nykyistä paremmin. Yhdistyksiä on myös koottu yhteen vapaaehtoistoiminnan tiimoilta, ja niille on annettu aihealueeseen liittyvää koulutusta. Verkko-oppimiseen on perustettu pilottiryhmä. Oppimisprosessia on myös se, että aletaan tehdä eri toimijoiden kanssa yhteistyötä. Myös tässä haastattelutilanteessa tapahtuu oppimista.

Keskuksessa käy lisäksi harjoittelijoita ja opinnäytetöiden tekijöitä. Viime vuonna harjoittelijoita oli neljä, ja tänä vuonna opinnäytetöiden tekijöitä on ollut neljä. Tänä vuonna Ejyllä ei ole ollut harjoittelijoita, mutta keskuksella toimivilla järjestöillä on ollut.

Uuden teknologian hyödyntäminen koulutuksessa on vähäistä. Sosiaalisen median koulutusta ja verkkokyselyitä on ollut. Keskuksessa on kolme henkilöä, jotka tekevät johtamisen erityisammattitutkintoa. He kouluttautuvat verkkoympäristössä. Palaverissa on käytetty videoneuvottelujärjestelmiä. Uuden teknologian hyödyntäminen koulutuksissa on haastateltavien mukaan keskuksen kehittämiskohde. Periaatteessa välineet uusien teknologioiden hyödyntämiseen ovat olemassa, mutta tarvittaisiin osamista niiden käyttämiseen.

Järjestöt huolehtivat toistaiseksi itse ilmoittautumisesta koulutuksiin. Periaatteessa olisi mahdollista luoda järjestelmä, jossa ilmoittautumiset tapahtuisivat netin kautta. Ejy on parhaillaan rakentamassa Espoolaiset.fi-sivustoa, joka julkaistaan elo-syyskuun vaihteessa. Tähän sivustoon olisi mahdollista lisätä mahdollisuus verkkoilmoittautumiseen. Sivustolta pystyy myös varaamaan kokouksiloja.

Oppimis- ja kohtaamistilanteita suunnitellaan ennalta. Koulutuksen tavoitteet ja roolitukset mietitään etukäteen. Valmistelevana toimenpitee-

nä voidaan pitää myös sitä, että yhdistyksille jaetaan tietoa koulutuksesta etukäteen.

Koska järjestöt järjestävät itse koulutuksia, ei Ejy ole lähtenyt kovin paljoa niitä järjestämään. Ejy voi toimia myös koulutuksissa mahdollistajana, esimerkiksi järjestämällä välineet videoneuvotteluihin. Pääkaupunkiseudulla on myös niin paljon koulutustarjontaa, että kaikkia koulutuksia ei kannata järjestää itse.

Oppilaitosyhteistyötä tehdään siten, että oppilaitoksille esitetään opinnäytetöiden aiheita. Lisäksi Ejy käy esittelemässä toimintaansa oppilaitoksissa. Ejy on myös käynyt pari vuotta sitten opetushallituksessa keskustelemassa, miten järjestöasioita saataisiin liitettyä opintosuunnitelmiin. OPH:ssa on kuitenkin todettu, että ammattikorkeakoulut määrittelevät itse miten asioita otetaan esille. Kolmannen sektorin toiminta on la-veasti jo määritelty opintosuunnitelmissa. Yhteistyö riippuu paljon opettajan halusta tehdä yhteistyötä. Haastateltavat peräsivät oppilaitosten omaa vihkiytymistä asiaan. Keskuksessa on myös käynyt aikuisopiskelijoiden ryhmiä tutustumiskäynneillä muutama kuukaudessa. Toimintaa palvelee se, että muutamakin ryhmän jäsen innostuu keskuksen toiminnasta.

Henkilöstöllä on myös mahdollisuus omaan koulutukseen. Koulutuksista neuvotellaan tapauskohtaisesti toiminnanjohtajan kanssa. Kolme henkilöä suorittaa parhaillaan johtamisen erityisammattitutkintoa. Suunnitelmissa on myös ollut verkostojohtamisen koulutus, mutta tämä ei ole vielä toteutunut. Henkilöstö on niin heterogeenistä, että yhteiskoulutuksia ei ole ollut lukuun ottamatta ensiapukoulutusta. Koulutukset muotoutuvat usein hankkeen ympärille. Koulutuksiin ei voi myöskään osallistua liikaa, koska hankkeiden kehittämistyö pitää saada tehtyä. Tasavertaisuus pitää huomioida. Myös rahoittajat asettavat rajoitteita koulutukseen osallistumiseen. Tosin pääkaupunkiseudulla on sosiaali- ja terveystieteille tarjolla runsaasti ilmaisia koulutuksia. Ajatuksena on ollut, että keskusten verkosto voisi jossain vaiheessa järjestää yhteistä koulutusta.

Oulussa keskuksella ei ole omia koulutuksia, mutta järjestöt järjestävät koulutuksia omille kohderyhmilleen. Koulutuksia järjestetään jäsenille, heidän perheilleen ja alan ammattilaisille. Lisäksi on koulutusta vapaaehtoistoimintaan. Myös Oulun kokemuskoulutuksen ohjausryhmä on kes-

kuksessa. Kokemuskouluttajat käyvät kouluttamassa eri alojen oppilaitoksissa eri sairauksien kokemuspohjaista tietoa. Talon toimijoille on omaa sisäistä koulutusta.

Kumppanuuskeskuksessa ohjataan paljon sosiaalialan opiskelijoita. Harjoittelijoilla tapahtuu paljon järjestötoiminnan periaatteiden ymmärtämiseen kolmannen sektorin toimintaan liittyviä oppimisprosesseja. Harjoittelusta valmistuneita kutsutaan keskuksessa järjestöagenteiksi, koska he ovat sisäistäneet mitä järjestöt tekevät, mitä asiakkaat toivovat ja mikä on niiden suhde viranomaissektoriin. Palautteet joita opiskelijoilta on saatu, ovat äärimmäisen hyviä. He ovat havahtuneet järjestötoimintaan eri tavalla kuin esimerkiksi kursseilla olisi mahdollista. Neuvontapisteellä on vuosittain harjoittelijoita 4-6 vuosittain. Tämän lisäksi järjestöllä on harjoittelijoita toiminnassaan. Arvioitu harjoittelijoiden kokonaismäärä on 20-30 vuodessa.

Uutta teknologiaa on pyritty hyödyntämään koulutuksessa. Käytössä ovat olleet videoneuvottelut, Skype ja sosiaalinen media. Keskuksella on myös ollut erillinen hanke, jossa toimijoita on koulutettu uuden teknologian hyödyntämiseen toiminnassaan. Hankkeen nimi oli tietoteknologia järjestöosaamisen välineenä. Tällä hetkellä on käynnissä hanke ”viestintä- ja vertaistoiminta verkkoon”.

Keskuksella on eri tehtävissä toimiville (esim. toiminnanjohtajille ja sihteereille) omia verkostoja jotka kokoontuvat säännöllisesti. Näissä verkostoissa tapahtuu jatkuvaa oppimisprosessia. Esimerkiksi uusi sihteeri saa verkostosta apua ja neuvoja tehtävässään toimimiseen.

Koulutukseen hakeutumista on pyritty yhtenäistämään tarjoamalla järjestöille erilaisia tiedottamisen väyliä ja yhteisen verkkoilmoittautumisen kautta. Nämä palvelut ovat yhdistyksille maksuttomia.

Koulutuksen suunnitelmallisuus on pitkälle kiinni järjestöistä. Joitakin esimerkkejä on, joissa koulutus on yhdessä suunniteltu vastaamaan koulutuksen tarpeita. Osa järjestöistä on hyvin kokeneita koulutuksen suunnittelussa ja järjestämisessä, mutta eivät kaikki.

Koska suuri osa järjestöjen työntekijöistä tekee matkatyötä, ovat he paikalla rajoitetusti, ja tämä tuo haastetta harjoittelijoiden ohjaamiseen. Kes-

kuksessa on mietitty mahdollisuutta ottaa harjoittelijoita yhteisesti useamman järjestön kanssa. Tällöin opiskelijoiden ohjaamista voitaisiin tehostaa.

Koulutusorganisaatioiden kanssa tehdään yhteistyötä harjoittelujaksojen lisäksi kokemusohjaajakoulutuksessa. Keskuksessa on koulutettu reilu 60 kokemusohjauskouluttajaa. Oppilaitokset tekevät sopimuksen palvelun käytöstä ja maksavat siitä sovitun summan. Lisäksi on opinnäytteitä varten yhteistyötä. Järjestöalan ammattilaisia on myös oppilaitosten hankkeissa asiantuntijoina. Vapaaehtoistyötä on myös tiettyjen oppilaitosten opetussuunnitelmissa, ja niiden toteuttamisessa keskus tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Oppilaitoksilla on myös terveydenhoidon Terkka-pysäkkejä, jossa on läsnä terveydenhoitaja. Näille pysäkeille on kutsuttu järjestöjen edustajia esittelemään toimintaansa. Järjestöt osallistuvat myös oppilaitosten järjestämiin seminaareihin ja messuihin.

Keskuksen omat koulutustilat ovat rajoitetut. Jokaisessa kerroksessa on pienehkö neuvottelutila ja alakerrassa hieman suurempi monitoimitila. Kun tarvitaan suurempia tiloja, niin järjestöt hyödyntävät Oulun diakonissalaitoksen tai kaupungin tiloja.

Koulutusten markkinointi tapahtuu verkkosivuilla, uutiskirjeen välityksellä tai perinteisiä menetelmiä käyttäen (esitteet, lehti-ilmoitukset).

Henkilöstön omat koulutusmahdollisuudet vaihtelevat järjestöittäin. Vakavaraisilla järjestöillä on paremmat koulutusmahdollisuudet kuin pienillä yhdistyksillä. SOSTE ja OK-opintokeskus järjestävät jonkin verran koulutuksia yhdistyksille. Lisäksi keskuksessa etsitään maksuttomia tai edullisia koulutuksia, joihin järjestöjen edustajat voivat osallistua. Jonkin verran järjestetään myös omia koulutuksia henkilöstölle. Henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantamisen nähtiin olevan yksi mahdollinen painopistealue uudelle hankkeelle. Oppilaitosten järjestämät maksulliset koulutukset ovat niin kalliita, että ne ovat järjestöjen tavoittamattomissa. Palkkatuella työllistettäviä koulutetaan jonkin verran oppisopimuskoulutuksella.

Porissa oppilaitosten kanssa on alkamassa uusi yhteistyö, jossa opiskelijat tulevat oppimaan vapaaehtoistyötä järjestöissä. Heille järjestetään myös vapaaehtoistyön kurssi yhteistyön aluksi. Harjoittelussa opiskelijoita on ol-

lut muutama. Yhdistykset ovat valitettavan vähän hyödyntäneet heitä toisaiseksi. Tämä selittyy sillä, että kun yhdistyksissä ei ole työntekijöitä, niin ei ole myöskään harjoittelun ohjaajia. Sellaista yhteistyötä voitaisiin lisätä, jossa yhteisökeskuksen työntekijät ottaisivat enemmän vastuuta opiskelijan ohjaamisesta. Tämä mahdollistaisi sen että järjestöt kykenisivät ottamaan harjoittelijoita vastaan.

Työssä oppii haastateltavien mukaan paljon sellaista, jota voi hyödyntää hyvin erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi esiintymistaitoa, lainsäädäntöä ja yhteisöllisyyttä. Kaiken kaikkiaan keskusta pidetään loistavana oppimisympäristönä. Työntekijät myös oppivat paljon yhdistysten aktiiveilta. Yhdistykseen on hakeutunut osaavia ihmisiä, joita myös työntekijät haluavat kuulla. Heitä tarvitaan keskuksen kehittämässä. Myös hallitus on erittäin osallistuva.

Uuden teknologian hyödyntäminen koulutuksessa on keskuksessa vähäistä. Ongelman muodostaa se, että keskuksessa ei ole uuden teknologian hyödyntämiseen soveltuvia laitteita. Esimerkiksi verkkoluentojen katsomiseen ei ole laitteita. Uuden teknologian hyödyntämisestä tulisi haastateltavien mukaan vahvistaa. Tässä voisi hyödyntää oppilaitosten tiloja ja laitteita. Uuden teknologian hyödyntäminen vaatisi myös ulkopuolista osaamista. Tämä voisi olla yksi painopistealue tulevalle kehittämishankkeelle. Myös Facebook ja muu sosiaalinen media vaatisivat henkilökunnalta lisää osaamista.

Koulutukseen laitetaan kutsut, niitä markkinoidaan sähköisesti ja ilmoittautumiset tehdään yhteisökoordinaattorille. Sähköistä ilmoittautumisjärjestelmää ei ole. Tapahtumista ja koulutuksista ilmoitetaan myös Satakunnan kansan ilmaisupalstoilla. Facebook-sivut ovat kehitteillä. Sillä toivotaan saatavan eri-ikäisiä ihmisiä mukaan toimintaan. Lisäksi keskuksella on ilmoitustaulu, jossa ilmoitetaan tapahtumista. Yhteistyötahoille ilmoitetaan koulutuksista ja tapahtumista, ja toivotaan niiden välittävän tietoa eteenpäin. Järjestöt lähettävät jäsenkirjeitä, joissa ne tiedottavat koulutuksista ja muista tapahtumista.

Oppimistilanteiden suunnittelu aloitetaan sillä, että kysytään järjestöiltä, millaisiin koulutuksiin olisi tarvetta. Tämän jälkeen kartoitetaan mahdollisia koulutuksen järjestäjiä. Koulutuksissa pyritään tarttumaan ajan-kohtaisiin teemoihin. Koulutusten kohdentamiseen tulee kiinnittää huomiota. Yhteisökoordinaattorin palkkaamisen jälkeen tähän on saatu joh-

donmukaisuutta. Syksyllä järjestettävässä kehittämispäivässä suunnitellaan myös seuraavan vuoden koulutuksia ja oppimistapahtumia. Tällöin tavoitteena on päästä entistä suunnitelmallisempaan koulutusten suunnitteluun.

Yhteisökeskus julkaisee myös Järjestösanomalehteä. Lehti ilmestyy viidennen kerran, ja se on järjestö- ja vapaaehtoistyön äänenkannattaja. Lehden painos on 110 000 kappaletta ja lukijoita sillä on 220 000. Lehti leviää maakunnallisesti ensimmäistä kertaa ensi kesänä. Tunnettuutta pyritään lisäämään myös uuden valmisteilla olevan logon avulla. Keskus lähtee myös siitä ajatuksesta, että jokainen keskuksen kävijä levittää tietoa siitä ja toimii sen käytinkorttina.

Suurimpana koulutuksen kehittämiskohteena haastateltavat pitävät järjestöjä, kolmatta sektoria ja suurta yleisöä kiinnostavien teemojen löytämistä. Lisäksi tulisi keskittyä koulutusten päällekkäisyyksien poistamiseen. Koulutusmateriaalia tulisi myös hyödyntää nykyistä paremmin. Koulutukseen liittyvää materiaalia tulisi olla verkkosivuilla nykyistä paremmin jaossa. Koulutuksia tulisi myös saada järjestettyä mahdollisimman edullisesti. Taloudellisten realiteettien vuoksi tulisi harkita yhteisiä koulutuksia muiden toimijoiden kanssa. Kuuluisampien kouluttajien avulla voitaisiin saada myös uusia toimijoita mukaan toimintaan. Haastateltavien mukaan mahdollinen uusi hanke voisi auttaa näiden toimintojen kehittämisessä.

Yhteistyötä tehdään Diakonia-ammattikorkeakoulun, Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Kankaanpään opiston kanssa. SAMKin opiskelijat taittavat Järjestösanomalehden. Lisäksi keskuksessa käy harjoittelijoita ja opiskelijoille tarjotaan lopputyöaiheita. Muutama opintojen lopputyö on tehty keskukselta. Työryhmissä on myös oppilaitosten edustajia mukana. Koulutuksia pyritään järjestämään mahdollisimman paljon omissa tiloissa, mutta tila- ja teknisistä syistä koulutuksia järjestetään myös keskuksen ulkopuolella.

Henkilöstön omat koulutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Osaamistarve on todella laaja. SOSTEn ja Raha-automaattiyhdistyksen koulutuksia hyödynnetään soveltuvin osin. Työntekijät pyrkivät hyödyntämään ilmaisia koulutuksia ja niihin pääsee hyvin. Toisaalta on myös rajattava koulutuksiin osallistumista aikataulusyistä. Järjestöosaamiseen liittyvä osaamista

olisi vielä syytä täydentää. Myös työhyvinvoinnista huolehtimiseen tulisi saada koulutusta. Työn hallinnointiin ja organisointiin liittyvä koulutus olisi tarpeellista. Haastateltavat näkevät, että keskuksilla tulisi olla jonkinlainen kattojärjestö, joka antaisi suosituksia mm. koulutusten järjestämisestä. Tämä voisi toimia keskusten työntekijöille tarpeellisena selkänojana. Haastateltavat pitävät keskuksia suurena kansallisena resurssina, jota tulisi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä on kysytty millaisena vastaaja näkee keskuksen avoimena oppimisympäristönä. Vastauksissa korostuu näkymä oppimiseen kannustavuudesta:

”Keskuksen avoin ja lämmin ilmapiiri kannustaa oppimiseen ja kehittämiseen. Keskuksessa harjoittelu tai oppinnäytetyön tekeminen toimii monelle opiskelijalle järjestötoiminnan moninaisuutta ja iloa avaavana ympäristönä.”

”Näen keskuksen oivana avoimena oppimisympäristönä. Täältä löytyy rohkea ja innovatiivinen teknologiaa hyödyntävä sosiaalinen ympäristö ja laajat verkostot työssäoppijille.”

”Keskus ovat joustava ja motivoiva oppimisympäristö. Opiskelijakeskeinen ja omaehtoinen osallistuminen on mahdollista. Fyysisten tilan muuntuvuus voisi olla parempi samoin kuin teknologinen varustelu.”

Joissakin vastauksissa korostetaan potentiaalia ja kehittymismahdollisuuksia ikään kuin ilmaisten, että mahdollisuuksia oppimisympäristönä kehittämiseen on, mutta niitä ei vielä ole toteutettu:

”Keskuksessa on potentiaalia siihen”

”Kehittyvänä ja mahdollistavana. Kuitenkin puitteiden pysyvyys vaikuttaa asiaan. Keskuksen täytyy olla fyysisesti toimiva, että avoimuus kehittyy”

”Tarjontaa tulee monipuolistaa ja keskusta kehittää enemmän avoimena oppimisympäristönä”

Johtopäätöksenä on paikallaan sanoa, että järjestökeskukset ovat lunastamassa paikkaansa avoimena oppimisympäristöinä. Tukijalat ovat ilmeisesti järjestöjen koulutustarjonnan avaaminen yli järjestörajojen, yhteisten intressien ja aihepiirien löytäminen koulutusyhteistyössä sekä toimiva ja hyvin rakenteistettu oppilaitosyhteistyö.

7. Tulokset ja kehittämisehdotukset

Järjestökeskukset ovat tulleet suomalaiseseen järjestöelämään nähtäväksi jäädäkseen. Tässä tarkastellut keskuksset perustuvat ensisijaisesti hyvinvointialan järjestöihin. Painopiste on sosiaali- ja terveysjärjestöjen keskinäiseen yhteistyöhön perustuvissa kokoonpanoissa.

Keskuksset eivät kuitenkaan pärjää omillaan. Niiden kehittäminen edellyttää vahvaa toimintaympäristön tukea. Erityisesti rahoituksellinen tuki näyttää olevan keskusten kehittämisen kannalta keskeistä. Rahoittajilta ja muun tuen antajilta, erityisesti Raha-automaattiyhdistykseltä ja kunnilta, voi toivoa pitkälinjaista ja johdonmukaista tukipolitiikkaa.

Kehittämishaasteita on runsain määrin. Kysymyksessä kehittämishaasteista (luku 5, taulukko 3) ei oikeastaan varsinaisesti tule esille, mitkä haasteet ovat kaikkein keskeisimpiä. Selvää on, että toimintaedellytysten turvaaminen ja yhteistyön lisääminen sekä järjestökeskuksen sisällä että sen ulkopuoliseen toimintaympäristöön ovat tärkeitä haasteita.

Nähdäksemme haasteisiin vastaaminen edellyttää vahvaa verkostotyötä, vaikuttamistoimintaa ja yhteisyyden vaalimista. Kuitenkin yhtä keskeisenä voidaan nähdä toiminnallisen yhteistyön kehittäminen: yhteisten hankkeiden aiheiden etsiminen, jaettujen arvojen vaaliminen sekä arkipäiväinen luottamukseen perustuva yhteinen toiminta.

Selvityksen sivuilta voi löytää hyviä levitettäviä ideoita, kuten mallit oppilaitosyhteistyöstä tai yhteisten vuosikellojen laatiminen. Toimivien mallien ja hyvien kokemusten levittäminen on sinänsä haaste, johon eri puolilla maata toimivia järjestökeskuksia voi kannustaa. Jaettavana voi olla paitsi hyvät esimerkit toimivista malleista ja erilaisista arkipäivän innovaatioista, myös suunnittelun ja arviointitoiminnan tapojen vertaileva kehittäminen. Kehittämisehdotuksena onkin, että järjestökeskukset tiivistäisivät yhteistyötään keskinäisen toisiltaan oppimisen kehittämiseksi.

Sisäisessä kehittämisessä haasteita ovat yhteisten toimintojen etsiminen. Osa näistä voi olla konkreettisia ja arkipäiväisiä, kuten hallinnon osittainen yhdistäminen, työnjaollinen yhteisten toimintojen kehittäminen tai yhteisen laitteiston hankkiminen. Osa puolestaan voi olla laaja-alaisempia hanketoiminnallisia kokonaisuuksia. Esimerkiksi järjestökeskuksissa voisi viritä hankkeita uuden teknologian yhteisestä hyödyntämisestä, varsinkin kun näyttää siltä, että tietoteknologisten sovellusten käyttöönotossa järjestöt tulevat usein muuta yhteiskuntaa jäljessä. Myös tiedotuksellista, brändiä kehittävää ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liittyvää yhteistyötä on mahdollista kehittää. Yhtenä avauksena ja kehittämisen haasteena on työhyvinvoinnin näkökulmien ottaminen huomioon keskusten toiminnassa. Järjestötyöpaikat ovat työnantajina pieniä ja työhyvinvoinnissa on todettu (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013) useita riskitekijöitä. Järjestöillä ei monesti yksinään ole mahdollisuuksia työhyvinvoinnin riskitekijöiden ehkäisyyn, mutta yhdessä järjestetyssä toiminnassa saattaisi olla potentiaalia.

Selvityksessä on todettu, että järjestökeskukset toimivat jo osin avoimina oppimisympäristöinä, mutta niillä on myös haasteita. Keskukset ovat kaikille kansalaisille avoimia ja niissä on runsaasti koulutuksellista ja tietojen ja taitojen kehittämiseen tähtävää toimintaa. Tätä kuvaa tulisi kirkastaa ja kehittää tarjontaa kansalaisille näkyvään ja yhdenmukaiseen suuntaan. Oppilaitosyhteistyössä toivotaan aktiivisuutta erityisesti oppilaitosten suunnalta. Järjestökeskukset ovat näköalapaikkoja työelämän vähän tunnistettuun lohkoon, johon kuitenkin sijoittuu 3 prosenttia suomalaisesta työvoimasta.

Kimmo Lind

Oppilaitosyhteistyö Kansalais-toiminnan keskus Matarassa

Tarkastelen tässä artikkelissa sitä, miten Jyväskylässä toimivan Kansalais-toiminnan keskus Mataran ja alueella toimivien oppilaitosten suhde on kehittynyt, ja millaista yhteistyötä nykyisin tehdään. Luon katsauksen myös yhteistyön tulevaisuuden kehittämisenäkymiin.

Määrittelen aluksi sen, mihin artikkelissani viitataan Kansalaistoiminnan keskus Mataralla (jatkossa Matara) ja oppilaitoksilla. Mataralla tarkoitan Jyväskylän Tourulaan Matarankatu 4:ään ja 6:een sijoittuvia Kansalaistoiminnan keskuksen kiinteistöjä ja ennen kaikkea niiden toimijoita. Matarankatu 6:ssa eri järjestöjen ja kansalaistoimintaan liittyvien toimijoiden yhteistyö alkoi jo vuoden 2011 aikana, mutta varsinaisen Kansalaistoiminnan keskus Mataran avajaisia vietettiin keväällä 2012 kun Matarankatu 6:een sijoittuneiden tilojen remontti valmistui. Oppilaitoksilla viitataan niihin Jyväskylässä toimiviin oppilaitoksiin, jotka ovat eri tavoilla olleet mukana Mataran suunnittelussa ja toiminnassa: Humanistiseen ammattikorkeakouluun (jatkossa Humak), Jyväskylän ammattikorkeakouluun (jatkossa JAMK), Jyväskylän ammattiopistoon (JAO) sekä Jyväskylän yliopistoon (JY).

Oppilaitosten rooli on ollut vahvasti esillä jo Mataran suunnitteluvaiheessa. Mataran tyyppistä toiminta- ja tilakokonaisuutta suunniteltiin Jyväskylään jo vuosien 2004 ja 2006 aikana, ja jo siinä vaiheessa oppilaitosten rooli ja merkitys osana kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa oli vahvasti mukana. Kansalaistoiminnan keskukselta edistävien tahojen – jossa oli mukana niin järjestö-, kunta kuin oppilaitostoimijotakin – keskeiset henkilöt, primus motorit, näkivät alueen oppilaitokset myös tulevaisuudessa kansalaistoiminnan keskuksessa keskeisinä ja tarpeellisina koulutuksen ja tutkimus- kehittämistoiminnan innovaattoreina ja toimijoina. Suunnitelmissa tärkeinä nähtiin kolmenlaiset verkostot: yhtäältä järjestöjen välinen yhteistyö ja niiden keskinäiset verkostot, toiseksi kaupungin ja kolmannen

sektorin toimijoiden välinen yhteistyö ja verkostot, ja kolmanneksi järjestöjen ja alueella toimivien oppilaitosten yhteistyö ja verkostot. Kansalais-toiminnankeskuksen nähtiin kokoavan nämä kaikki verkostot ja toimijat yhteen, ja mahdollistaen sitä kautta myös aivan uudenlaista yhteistyötä. Kansalaistoiminnankeskuksen aikaansaaminen ja tällaisten verkostojen kokoaminen sen yhteyteen veikin sitten oman aikansa, toteuttaminen ei ollut helppoa.

Kansalaistoiminnankeskus Mataran ja oppilaitosyhteistyöryhmä aloitti toimintansa vuonna 2011, samaan aikaan myös sen operatiivinen ”työrukkanen”, tutkimus- ja kehittämistyöryhmä (jatkossa nimellä Mato-työryhmä). Edelliseen työryhmään kuuluu yhteensä 14 henkilöä niin Matarassa toimivista järjestöistä, Jyväskylän kaupungilta kuin eri oppilaitoksistakin. Työryhmän puheenjohtajana toimii Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry:n kehittämispäällikkö Tiina Sivonen ja sihteerinä Mataran yhteisökoordinaattori Sari Naappi. Työryhmä kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Nykyisen toimintasuunnitelmansa mukaan työryhmän tavoitteina on rakentaa yhteistyötä Kansalaistoiminnankeskuksen, oppilaitosten ja kaupungin välillä, luoda ja kokeilla uusia innovatiivisia yhteistyörakenteita ja käytänteitä sekä sitouttaa työryhmän tuotoksiin myös kansalaistoiminnankeskuksen ulkopuolella toimivia tahoja.

Tärkeiksi toiminnan tavoitteiksi työryhmässä on koettu myös toimijoiden tutustuminen toisiinsa, omissa organisaatioissa nousseiden järjestö- ja oppilaitostoimintaan liittyvien asioiden käsittely, vuorovaikutus Mato-työryhmän suuntaan, kansalaisyhteiskunnan ajankohtaisten teemojen seuraaminen ja niiden mahdollinen huomioiminen, tiedotuksen kulku Mataran ja oppilaitosten välillä, harjoitteluyhteistyön kehittäminen Matarassa sekä erilaisten Mataraan liittyvien tapahtumien sekä toimintojen suunnittelu ja kehittäminen. Pitemmän ajan tavoitteena on myös synnyttää useampia järjestöjen ja oppilaitosten välisiä kehittämishankkeita.

Konkreettisia yhteisiä tapahtumia ovat olleet jo vuosittaisiksi vakiintuneet Matka halki Mataran- sekä Tourujoen Yö-tapahtumat. Matka halki Mataran on oppilaitosten opiskelijoille suunnattu, syksyisin toteutettava tapahtuma, jossa opiskelijat muun muassa kiertävät tutustumassa eri järjestöjen toimintaan. Tapahtuman osallistujamäärä on ollut noin 150-200.

Tourujoen Yö on yhteisöllinen tapahtuma läheisen Tourujoen ja Mataran ympäristössä. Lisäksi oppilaitokset ovat olleet yhdessä Mataran toimijoiden kanssa toteuttamassa valtakunnallisia kohtaamispaikkapäiviä talvella 2013.

Mato-työryhmään kuuluvat Mataran yhteisökoordinaattori Sari Naappi, Eero Tapaninen JAMKista, Kimmo Lind Humakista sekä Tapio Litmanen Jyväskylän yliopistosta. Litmanen tuli työryhmään kesällä 2013 eläkkeelle jääneen Esa Konttisen työn jatkajaksi. Työryhmän yleisenä tavoitteena on ollut kehittää moniammatillista osaamista, yhdistää ja jakaa monialaista tietoa ja osaamista keskisuomalaisten yhdistysten ja järjestöjen toiminnan tutkimiseksi ja kehittämiseksi. Työryhmän toiminta on toistaiseksi painottunut kahteen asiaan. Se koettanut kehittää eri oppilaitosten opiskelijoiden välistä, järjestö- ja kansalaistoimintaosaamiseen liittyvää moniammatillisuutta. Lisäksi se on suunnitellut ja ollut toteuttamassa Mataraluentoja.

Moniammatillisen osaamisen kehittäminen on Mato-työryhmässä nähty osana Mataran kehittämistoimintaa. Alku tälle kehittämistoiminnalle oli Humakin järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan kehittämisen suuntautumisopiskelijoiden keväällä 2011 toteuttama Kansalaistoiminnan keskuksen alkukartoitus, jossa opiskelijat tarkastelivat haastatellen ja kirjallisuutta hyödyntäen keskuksen toimijoiden (ennen Matarankatu 6:n tilojen valmistumista) alkuvaiheen kokemuksia niin oppilaitosyhteistyöstä, keskuksen yhteisöllisyydestä kuin koetuista kehittämistarpeistakin. Tämän alkukartoituksen pohjalta suunniteltiin yhdessä Mataraan kokoontuneiden toimijoiden kanssa mielekkäitä aihekokonaisuuksia, jotka voisivat olla hyödyksi koko Mataralle ja sen erilaisille toimijoille. Myös Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelman opiskelija Saara Perälä teki harjoitteluaikanaan pohjatyötä eri oppilaitoksista koostuvan ryhmän mallintamiseksi.

Talvella 2012 Matarassa pilotoitiin Humakin ja JAMKin opiskelijoista koostuvaa ryhmää kahden opintopisteen laajuisella tiedonhankintatehtävällä. Ryhmässä oli kuusitoista opiskelijaa, ja heidän työskentelynsä oli opinnollistettu osaksi molempien oppilaitosten opetussuunnitelmaa. Opiskelijat jaettiin viiteen sekaryhmään ja näiden ryhmien tehtävänä oli

haastatellen ja kirjallisuuden kautta hankkia tietoa Kansalaistoiminnan keskus Mataran toimijoiden vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tilasta, malleista ja kehittämishaasteista. Ajatuksena oli, että eri alojen opiskelijat yhteisessä tehtävässään tutustuisivat toistensa ajatteluun, mahdollisesti erilaisiin ammatillisiin näkökulmiin ja työstäisivät mahdollisesti erilaisia käytönteorioitaan ja näkökulmiaan yhteen yhteisessä raportissa ja työnsä esitelyssä. Ryhmien työskentelyä tuettiin lisäksi molempien oppilaitoksen opettajien ohjauksella ja asiantuntijaluennoilla.

Kokemukset tästä pilotoinnista olivat opettajilla ja opiskelijoilla pääosin myönteiset. Opiskelijat kertoivat oppineensa toisiltaan erilaisia ajattelu- ja työskentelytapoja, mutta kritisoivat samalla myös ajanpuutetta ja liian vähäistä liikkumista pois toistensa ”mukavuusalueilta” – näitä omia ammatillisia lähtökohtia olisi voinut haastaa enemmän. Myös Mato-työryhmäläiset tunnistivat jonkin asteista idealismia opiskelijoiden välisen vuorovaikutuksen toiveissaan. Kokonaisuutena kokeilu nähtiin kuitenkin tärkeänä kokemuksena, ja moniammatillisen osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa tärkeänä myös Mataran toiminnan piirissä.

Mato-työryhmään kuuluvan JAMKin lehtori Eero Tapanisen johdolla toteutettiin myös Mataran eri toimijoita hyödyttävä opinnäytetyö- ja projektiaihepankki. Siinä kerättiin sähköpostikyselyn kautta varsin kattava tietokanta sellaisista keskiuomalaisten järjestötoimijoiden esittämistä tiedontarpeista, joihin voitaisiin opinnäytetöillä tai projektitöillä saada aikaan vastauksia ja kehittämistoimia. Aihepankki on sijoitettu Mataran nettisivustolle eri oppilaitosten opiskelijoiden yhteiseen käyttöön.

Eräs tärkeä yhteistyön muoto ovat olleet myös Mataraluennot. Ne ovat olleet yleensä eri asiantuntijoiden pitämiä luentoja aiheista, joita Mato-työryhmä on etukäteen suunnitellut. Niitä on pidetty neljä syksyn aikana ja viisi talven aikana. Syksyn Mataraluennot on suunniteltu edellisen loppukevään ja alkukesän aikana, kevään Mataraluennot syksyn ja alkutalven aikana. Mataraluentojen aihepiirit ovat nousseet yhteisistä keskusteluista, Mato-työryhmän jäsenten ihmisten kokemuksista ja verkostoista. Haasteena on ollut se, että varsinaisesti niille ei ole missään osoitettu pysyvää raharesurssia, joten pääosin luennot on järjestettävä tai sovittava ilman luento- tai esityspalkkiota, joskin tarpeen mukaan myös palkkio

on pyritty ja myös pystytty järjestämään. Tällainen ”ilmainen” luennointi on voinut olla osa jonkin hankkeen tiedottamis- ja levittämistoimintaa tai opiskelijoiden kohdalla kyse on voinut olla heidän opintoihinsa liittyvää suorituksesta. Luennoitsijat ovat tulleet yliopistoista (pääosin Jyväskylän yliopistosta, mutta yksi luennoitsija myös Itä-Suomen yliopistosta), Humakista, Jyväskylän kaupungilta sekä Matarassa toimivista järjestöistä tai muilta toimijoilta.

Mataraluentojen aihepiirit ovat vaihdelleet. Niiden aiheina on ollut esimerkiksi suomalainen köyhyys ja ruokapankkitutkimus, suomalaisten nuorten kansalaisaktiivisuus kansainvälisessä vertailussa, ammatillisen järjestötyön tutkimus, Jyväskylän kaupungin kansalaistoiminnan edistäminen, suomalainen ympäristöliiketutkimus, osallisuushankkeen tulokset. Yleensä luennot ovat liittyneet esittäjiensä ajankohtaisiin tutkimus- tai kehittämishankkeisiin. Yhtenä isompana nimittäjänä viime vuosien luentojen teemoille on ollut osallisuus ja sen kehittäminen sekä vapaaehtoistoiminta ja sen kehittäminen. Kaikki luennot eivät ole menneet näiden kahden teeman alle, mutta ne ovat joka tapauksessa olleet isompia yleisiä aihekokonaisuuksia.

Eräänä tärkeänä piirteenä Mataraluennoissa on ollut se, että niiden teemoihin liittyen on haluttu tuoda esille myös oppilaitoksissa tehtyjä tuoreita opinnäytetöitä. Tällaisia usein erilaisten järjestöjen kehittämistoimintaan kytkeytyneitä, aiheiltaan osallisuuteen ja vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen liittyneitä, opinnäytetyöesittelyjä on muutaman vuoden aikana ollut jo useita. Opiskelijoille tällaiset mahdollisuudet esitellä opinnäytetöitä ja sen tuloksia ovat tarjonneet hyvän, oppilaitosympäristöä laajemman ja alan työelämään levittäytyvän foorumin. Opinnäytetöitään ovat esitelleet useat JAMKIn sosionomiopiskelijat ja Humakin yhteisöpedagogiopiskelijat.

Mataraluennot on todettu sekä Mato-työryhmässä että laajemmassa Matara ja oppilaitokset –ryhmässä varsin hyväksi ja toimivaksi yhteiseksi toimintatavaksi, ”tuotteeksi”. Luennot ovat osoittautuneet myös hyvin vuorovaikutteisiksi, keskusteleviksi ja aiheiltaan ajankohtaisiksi. Osallistujien määrä on kuitenkin vaihdellut. Laajimmillaan niihin on osallistunut 20-25 henkilöä, vähimmillään kahdeksan. Keskimääräinen osallistujamää-

rä on ollut noin 15 henkilöä. Osallistujat ovat pääosin tulleet Matarasta, JAMKista ja Humakista, mutta mukana on ollut myös yksittäisiä kansalaisia. Osa luennoista on lisäksi välitetty myös suorana verkkoon, jolloin niiden seuraajia on ollut lisäksi vielä noin kymmenkunta.

Mato-työryhmässä on mietitty, voisiko jotenkin vielä kasvattaa luentojen ja esitysten vetovoimaa. Opiskelijoiden läsnäolo ja kiinnostus kytkeytyy nykypäivänä siihen, saako heidän osallistumisensa opinnollistettua – toisin sanoen, liittyykö opiskelijoiden osallistuminen heidän opintoihinsa, onko se osa heidän opiskeluaan. Tällainen ajattelutapa on nykyajan tehokkuusajattelussa yleinen käytäntö, ja tällaiseen opinnollistamiseen on pääasiassa myös pyritty. Muiden osallistumisaktiivisuus riippune enemmän markkinoinnin ja mielenkiinnon herättämisen onnistumisesta. Kilpailu ihmisten mielenkiinnosta ja ajasta on nykyään kovaa. Kyse on myös täsmämarkkinoinnin onnistumisesta, ts. onnistutaanko luentojen ja esitysten markkinoinnissa tavoittamaan niitä toimijoita, jotka omassa työssään ja toiminnassaan voisivat tarvita niitä tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia, joita Mataraluennoilla esitellään.

Yhteenvetona voi sanoa, että yhteistyö oppilaitosten ja Mataran välillä on mennyt usealla rintamalla eteenpäin, ja erilaisia kokemuksia on kerätty ja saatu. Mataraluentojen konseptia tullaan varmaan jatkamaan ja edelleen kehittämään, samoin erilaiset yhteiset tapahtumat ovat osoittaneet tarpeellisuutensa. Moniammatillisen osaamisen harjoittelu tulee jossakin muodossa lähitulevaisuudessa jatkumaan, varsinkin kun erilaiset työelämäläheiset harjoittelu- ja koulutusmallit ovat eri oppilaitoksissa yleistyneet. Myös yhteisen hanketoiminnan kehittämiseksi on tulevaisuudessa paljon tarpeita. Resurssien niukkuus tällaiselle yhteistyölle on tietysti oma lukunsa. Tällä hetkellä yhteistyötä tehdään osana itse kunkin työtehtäviä, yhteistyön kehittämiseksi ei ole mitään erityistä kohdennettua resurssia. Myös eri oppilaitosten kulttuurit ja toimintatavat asettavat omat haasteensa. Korkeakoulut muodostavat helposti oman joukkonsa, johon ammatillisten oppilaitosten on haastavaa löytää omaa rooliaan ja päinvastoin. Korkeakouluista ammattikorkeakoulut ovat löytäneet yhteiset toimintatapansa suhteessa opiskelijoihin helpommin, yliopisto-opiskelijoiden suurempi akateeminen vapaus on toistaiseksi muodostunut esteeksi heidän mitta-

vammalle osallistumiselle erilaisiin opiskelijaryhmiin tai opinnäytetöiden esittelyyn. Tulevaisuus näyttää, voisiko eri oppilaitosten kulttuureja rajoittaa nykyistä enemmän. Varmasti ainakin pitäisi voida, jos haluamme, että tulevaisuudessa eri oppilaitoksista valmistuneet osaisivat tehdä yhteisissä työpaikoissaan yhteistyötä nykyistä paremmin ja moniammatillisemmin

Kimmo Lind

Järjestökeskuksen johtamisesta, case Matara

Tämä raportti käsittelee kokonaisuudessaan suomalaisia järjestökeskuksia, niiden ominaispiirteitä. Tämän artikkelin aiheena on tarkastella järjestökeskuksen johtamisen kysymyksiä. Millaisesta johtamisesta on kyse, kun johdettavana on järjestökeskus? Onko järjestökeskuksen johtamisessa joitain erityispiirteitä, joitain erityisiä haasteita? Artikkelini pyrkii jäsentämään aihepiiriä, tuomaan esille järjestökeskuksen johtamisen erilaisia ulottuvuuksia ja niihin liittyviä kysymyksiä. Artikkelin tapauskohteena, casena, on Jyväskylässä toimiva Kansalaistoiminnankeskus Matara. Artikkelia varten olen haastatellut Mataraa hallinnoivan Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry:n toiminnanjohtajaa Antero Mikonrantaa. Artikkelissa olevat haastattelulainaukset kuuluvat siis hänelle. Kiitos Anterolle mielenkiintoisesta haastattelusta, ja erään järjestökeskuksen johtajan ajatusten ja nimen antamisesta!

Lähden liikkeelle kysymyksellä siitä, millainen organisaatio järjestökeskus on. Hahmotan tässä kolme erilaista mahdollisuutta. Ensiksi on joko niin, että järjestökeskus organisoituu kuten mikä tahansa järjestö tai järjestöjen joukko. Järjestökeskuksen johtaminen rinnastuisi tällöin järjestön johtamiseen. Toinen näkökulma on ymmärtää järjestökeskukset erilaisten ryhmien, kokoonpanojen tai vastaavien joukkona. Johtaminen olisi tällöin erilaisten työryhmien, edustuksellisten kokoonpanojen tai vastaavien johtamista. Kolmas mahdollinen näkökulma on nähdä järjestökeskukset erilaisista verkostoista muodostuvana, ja sitä kautta myös niiden johtaminen verkostojen johtamisena. Seuraavaksi avaan näitä kolmea näkökulmaa tai mahdollisuutta hieman enemmän.

Jos järjestökeskuksen johtamisen ajatellaan rinnastuvan järjestöjen johtamiseen, on järjestökeskuksen johtamisessa kyse hyvin monimutkaisesta

ta johdettavasta. Järjestöjen johtamisen erityispiirteisiin liittyy se, että niiden toimijarakenne on moninainen. Järjestöissä on palkattu henkilökunta, jäsenistö, vapaaehtoiset ja koko toimintaa johtava luottamusjohto. Järjestöjen johtamisjärjestelmälle on ominaista rakenteellinen epämääräisyys ja joustavuus. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa järjestöä. Järjestöjen johtamiselta edellytetään sekä ”sisäpolitiikan” (jäsenistö, palkattu henkilökunta, luottamushenkilöt) että ”ulkopolitiikan” (järjestön suhde ja vaikuttamistoiminta julkiseen ja yksityiseen sektoriin, rahoittajiin, poliittisiin päättäjiin jne.) osaamista – nopeaa reagointivalmiutta yhdistettynä mahdollisimman niukkaankin byrokraatiaan ja hierarkiaan. Ja samoin kuin järjestöissä, ei järjestökeskuksenkaan johtamisessa tai toiminnassa tavoitella voittoa.

Järjestökeskuksen johtamisen voi rinnastaa myös erilaisten ryhmien johtamiseen. Tässäkin raportissa on tullut jo aiemmin esille, että järjestökeskusten hallinnointi tapahtuu yleisesti jonkin yhdistyksen kautta. Myös keskusten toimintaa ohjaa yleensä ohjausryhmä tai vastaava. Erilaiset työryhmät myös edistävät keskusten toimintaa. Pääsääntöisesti järjestökeskuksissa näytetään pyrittävän mahdollisimman käytännönläheiseen, vähäiseen, matalaan organisointiin. Myös edustuksellisuus huomioidaan, ja erilliset työryhmät toimivat yleensä vapaaehtoisuuden pohjalta.

Kolmas tapa ajatella järjestökeskusten johtamista voisi korostaa niiden toiminnan verkostomaista luonnetta. Johtaminen olisi siis keskuksissa toimivien erilaisten monikeskisten, moniäänisten, erilaista asiantuntijuutta tuottavien, välittävien ja jakavien verkostojen johtamista. Tämä ajattelutapa korostaisi sidosryhmäajattelua, luottamuksen keskeisyyttä toiminnassa, vallan jakaantumista verkostoihin, monitoimijuutta. Antero Mikonranta kuvaa omia johtamisen haasteitaan seuraavasti:

”Verkostojen johtaminen on omalla tavallaan siinä mielessä hankalaa tai haasteellista, että siinä pitäisi johtaa olematta kuitenkaan johtaja... oma tahto ja näkemykset ei voi olla keskiössä. Näkemystä pitää olla tietenkin, mutta siinä pitää olla hyvin herkkä kuuntelemaan... Oikeastaan johtajan pitää tehdä itsensä tarpeettomaksi, ei näkyä joka hetkessä, vaan olla enemmän mahdollisuuksia luova.”

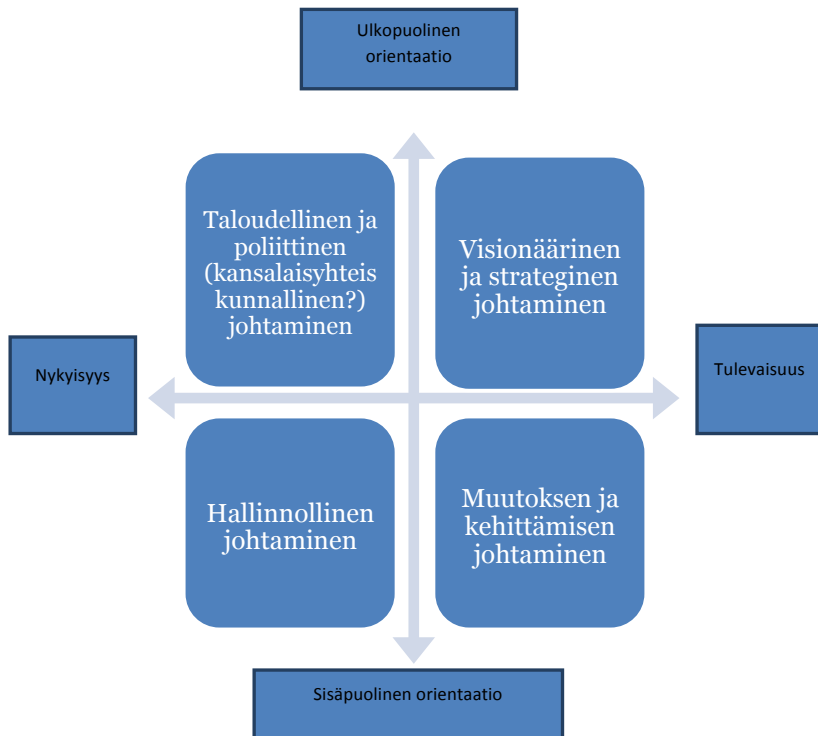
Jos järjestökeskuksen johtaminen on verkostojohtamista, mitä se tarkoittaa? Voisi ajatella, että silloinkin kyse on kolmen eri asiakokonaisuuden johtamisesta. Hallinnollinen johtaminen olisi järjestökeskuksen talouden ja toimintaedellytysten johtamista, kehittämisen johtaminen esimerkiksi järjestökeskuksen yhteisöllisyyden kehittämistä, erilaisten kehittämisen prosessien johtamista. Toiminnan johtaminen olisi järjestökeskuksen sisä- ja ulkosuhteiden johtamista, johtamisen näkymistä niin sisäänpäin kuin ulospäin. Mikonranta kuvaa järjestökeskuksen johtamisen arkipäivää seuraavasti:

”Tää kansalaistoiminnankeskus... tekee mahdolliseksi, että nää kaikki toimijat voivat profiloitua itsenäisiksi, että annetaan tilaa. Jos kansalaistoiminnankeskus profiloituisi, että se on Matara vaan, silloin järjestöt voisi häipyä... Tää on tärkeä juttu, että miten luoda yhteisyyttä, mutta antaa tilaa moniäänisyydelle, profiloitua... On keskusteltu siitä, pitäisikö olla tiukempaa, enemmän sääntöä sille, ketkä tulee Mataraan, vuokralaiseksi, tähän yhteisöön, pitäisikö olla joku sitoumuksen aste, allekirjoittaa joku sitoumus, olisi tarkemmin määritelty velvoitteita. .. Siitä ei olla tehty mitään johtopäätöstä. Minä ainakin jotenkin vierastin tätä ajatusta, että tiivistettäisiin otetta, organisoiduttaisiin sitä kohti, että on olemassa kansalaistoiminnankeskus, joka alkaa muistuttaa organisaatiota... Vaikka on omat haasteensa, siitä syntyy pitkällä tähtäimellä parempaa, että annetaan tilaa moniäänisyydelle, ehkä erilaiselle käyttäytymiselle..... Edustamisen näkökulmasta tämä on kova posti kun pitää koko kolmatta sektoria edustaa, aika mahdoton juttu yleisesti... Vaikka täällä keskuksessa on melkein hyvinvointijärjestöjen koko kirjo edustettuna, niin hyvin varovaisesti mä aina suhtaudun siihen, että julistaudun edustamaan. Mutta totta kai... ulkosuhteissa, kaupunkiin päin, rahikseen päin, totta kai ne kattoo meihin (KYT:iin) päin.”

Kuten tästä raportista on käynyt ilmi, suomalaisissa järjestökeskuksissa on varsin paljon hallinnollista, toiminnallista ja taloudellista samankaltaisuutta, vaikka toki erojakin löytyy. Järjestökeskusten johtamisen tulevaisuutta hahmottaessani mielessäni on erityisesti Kansalaistoiminnankeskus Matara, mutta seuraavat hahmotukset sopinevat myös moneen muuhunkin järjestökeskukseen. Tulevaisuudessa eräs perusjäsenyys johtamisen

näkökulmasta on se, millainen tasapaino keskuksissa muodostuu niiden sisä- ja ulko-ohjautumiselle. Voisi ajatella, että ne pyrkivät vahvistamaan edelleen toimintaansa vahvistamalla sisäisiä toiminta- ja verkostorakenteita, työnjakoaan, keskinäistä luottamuksen rakentumistaan. Ulkoisesti on otaksuttavaa, että ne pyrkivät myös vahvistamaan asemaansa yhteiskunnassa ja sen erilaisissa (verkosto)toimijarakenteissa. Otaksuttavaa on, että myös me-hengen, oman yhteisöllisyyden, lisääminen on järjestökeskuksille tärkeää. Mielenkiintoinen kysymys on, onnistuuko tämä niissä ilman normatiivisuuden selkeää kasvua. Järjestökeskusten toiminnan ja niiden kehittämisen suhteen niiden talouden vakiinnuttaminen lienee myös avainasemassa.

Nanusta ja Dobbsia (1999/Anheier 2005, 164) soveltaen järjestökeskuksen johtamisen tulevaisuutta voitaisiin tarkastella neljän eri ulottuvuuden kautta. Ensinnäkin voitaisiin kiinnittää huomiota järjestökeskuksen sisäpuolisiin näkökulmiin: keskuksessa toimivien yhteisöjen henkilökuntaan, vapaaehtoiisiin, jäseniin, palvelujen käyttäjiin – heidän innostamiseen, rohkaisuun, yhdistämiseen. Toinen ulottuvuus avautuu järjestökeskuksesta ulospäin: poliitikkoihin, rahoittajiin (RAY!), kunta-päättäjiin, mediaan – heidän tukeaan tarvitaan keskuksen taloudellisiin resursseihin ja sen legitimitettiin. Kolmas ulottuvuus kohdistuu järjestökeskuksen nykyisiin toimintoihin, palveluiden, tapahtumien ym. laatuun, kysyntään, viestintään ym. Neljäs ulottuvuus liittyy järjestökeskuksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Nämä kaikki ulottuvuudet määrittävät samalla myös järjestökeskuksen johtajan mahdollisia rooleja, joskin hän voi tietenkin myös niitä tarpeen mukaan yhdistellä. Oheinen kuvio (1) havainnollistaa nämä ulottuvuudet.



Kuvio 1: Järjestökeskuksen johtamisen ulottuvuuksia – missään ollaan nyt ja minne ollaan menossa? (Nanusta ja Dobbsia 1999 soveltaen kirjasta Anheier 2005, 164)

Pekka Kaunismaa

Järjestökeskukset toimijoiden kenttänä

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan kysymystä, mikä ajaa, ohjaa tai kannustaa järjestöjä yhteistyöhön ja yhteistyörakenteisiin. Tarkastelun tähtäimenä on hakea perusteita sille, miksi järjestökeskuksia ja muita vastaavia rakenteita on syntynyt, minkälaiset tekijät pitävät niitä yllä ja millaisista lähtökohdista niitä voidaan kehittää.

Järjestöt ovat lähtökohtaisesti ja juridisesti autonomisia toimijoita. Suomalainen yhdistyslaki perustuu itsehallintoon. Yhdistyksen jäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaa ja heidän toimintaansa rajaa periaatteessa vain muu lainsäädäntö. Järjestön jäsenet ovat siis suvereenia vallassaan yhdistyksessä. Tästä lähtökohdasta seuraa, että toimintaympäristössään järjestöt tekevät sellaista yhteistyötä ja ottavat sellaisia yhteisiä velvoitteita kuin ne itse näkevät parhaakseen.

Tietenkin on myös niin, ettei mikä tahansa toiminta ole menestyksenkästä, vaan järjestön on löytääkseen toimintansa edellytykset onnistuttava löytämään keinot perustella tehtävänsä, hankkia resursseja, aktivoida kansalaisia ja muotoilla toimintamallejaan.

Nämä ovat samanlaisia ympäristöön sopeutumisen tehtäviä kuin millä tahansa organisaatiolla, siis samanlaisia kuin yrityksellä tai julkisyhteisöllä. Järjestön keinot ja päämäärät ovat erilaisia kuin muilla organisaatioilla, mutta lähtökohta on teoreettisesti katsoen samankaltainen. Järjestön on tehtävä tarpeelliseksi itsensä toimintaympäristössään ja sen saavuttamiseksi.

Tässä artikkelissa jäsenetään organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutusta nojaten väljästi sosiologi Pierre Bourdieun esittelemiin käsitteisiin kenttä, pääoma ja toimintaposition. Varsinaista bourdieulaista

tutkimusohjelmaa artikkelin tarkastelukulma ei edusta, sillä asioita tarkastellaan abstraktioina siinä missä Bourdieun tapa käsitellä ”käytännön loogiikkoja” perustuu empiiriseen analyysiin. Metodologisesti kysymys ei siis ole varsinaisesta tutkimuksesta vaan pohdiskelevasta ajatustuotteesta, jolla yritetään analysoida järjestöorganisaation tarpeita ja toimintaa omassa ympäristössään. Bourdieun esittelemien käsitteiden merkitykseen palataan tuonnempana tarkemmin.

Järjestöjen verkostorakenteet

Kun ajatellaan järjestöä ja verkostomaista toimintaa, on hyvä huomata että järjestöt sellaisenaan ovat jo verkostomaisia. Järjestö koostuu vapaaehtoisista (yleensä henkilö-)jäsenistä, jotka enemmän tai vähemmän satunnaisesti kokoontuvat yhteisen tekemisen, yhteisen yhteiskunnallisen vaikuttamisen tai yhteisen palvelujen tuottamisen ääreen. Jäsenistö kytkee verkostomaisesti erilaisia toimijoita ja yhteiskunnallisia ryhmiä. Tämän on todettu esimerkiksi amerikkalaisessa sosiaalisen pääoman keskustelussa (Putnam) olevan järjestöjen erityinen yhteiskunnallinen vahvuus. Kytkiessään kansalaisia näkymättömin sitein toisiin, tuotetaan hyvinvoinnin ja vahvan yhteiskunnan ehtoja.

Toisaalta järjestöt ovat, kuten alussa mainittiin, itsenäisiä ja suvereenia organisaatioita, jotka pyrkivät menestymään ympäristössään. Ympäristösuhteissaan ne tietenkin verkostoituvat siinä missä muutkin organisaatiot. Ne muodostavat kommunikaatio- ja toimintaverkostoja toisten järjestöjen, julkisen sektorin toimijoiden, tiedotusvälineiden, yritysten - ja tietenkin kansalaisten keskuudessa. Vain harva järjestö voi toimia pitkäjänteisesti ilman johdonmukaista ja tavoitteellista aktiivisuutta toimintaympäristössään.

Suomalaisille järjestörakenteille on ollut tyypillistä vertikaaliset verkostorakenteet saman alan järjestöjen kesken. Käytännössä tämä tarkoittaa organisoitumista keskusjärjestöjen, aluejärjestöjen ja paikallisjärjestöjen rakenteeksi. Tuloksena vertikaaliseen verkostorakenteeseen perustuneesta järjestöhistoriasta on ollut erikoistuneiden ja laajalle levinneiden järjestö-

jen moninaisuus. Suomessa on toimivia järjestöjä arviolta 70000-80000 eli yksi jokaista neljääkymmentä ihmistä kohti. Tämä on selvästikin paljon.

Vertikaalisen verkostorakenteen lisäksi on paljon horisontaalista, yhdistysten keskinäistä ja yhdistysten ja muiden toimijoiden verkostoitumista sekä valtakunnallisella, alueellisella että paikallisella tasolla.

Paikallisella tasolla järjestökin ovat verkostoituneet monin tavoin, mutta eivät sittenkään kovin tiiviisti tai yhdenmukaisesti. Paikallisesta näkökulmasta järjestöt eivät muodosta hahmottuvaa yhtenäistä kokonaisuutta, vaikka retorisesti joskus puhutaankin ”kolmannesta sektorista” ikään kuin se olisi jokseenkin hahmottuva yhtenäinen toimija. Paremminkin olisi syytä puhua järjestöjen keskinäisistä suhteista verkostojen kenttänä, jossa on erilaisia odotuksia, intressejä ja tavoitteita. Kentällä ei hahmotu yhtenäistä toimintalogiikkaa vaan vaihtelevia ja erilaisia, usein jännitteisiä ja yhteismitattomia toimintatapoja.

Paikallista verkostoitumista kannustaa tämän päivän yhteiskunnassa monet tekijät. Puhetavat siitä, että kolmas sektori muodostaa yhteiskunnallisia tehtäviä suorittavan kokonaisuuden, erityisesti hyvinvoinnin tuottamisessa, on yksi tällainen. Kolmannelle sektorille säilytetään roolia tuottaa yhteiskunnallista hyvinvointia yrityksistä ja julkisen sektorin toimijoista eriytyvällä roolilla. Tämä liittyy laajemmin hyvinvointiyhteiskunnan rakenteiden muutokseen, missä julkissektorin kasvu on kohdannut rajansa ja yksityinen ja markkinoistunut palvelutuotantovastaa vain osaan erilaisista täydentävistä tarpeista.

Painetta verkosto- ja yhteistyörakenteisiin tulee myös rahoittajilta. Järjestöjen rahoittajat edellyttävät toiminnalta tehokkuutta ja tuottavuutta, mikä kohdentaa katseita yhteistyöllä saavutettavaan mahdollisiin synergiaetuihin. Niitä voi, ainakin teoriassa, hahmottaa esimerkiksi yhteisistä laitteista, hallinnosta, tilaratkaisuista ja rajapinnat ylittävästä toiminnasta.

Järjestökeskukset sellaisina kuin tässä raportissa hahmotetaan on yksi vastaus näihin ympäristön paineisiin. Niiden olemassaoloa perustellaan, esimerkiksi tukihakemuksissa, juuri saavutettavilla synergiahyödyillä. Niiden uskotaan tuottavan monenlaista yhteistyötä ja poistavan päällekkäistä toimintaa. Selvityksen empiirisen raportin perusteella voidaan arvioida ai-

nakin osittain käykö näin. Päätulos näyttäisi olevan, että käy mutta potentiaali on toteutunutta suurempaa.

Tämän artikkelin kysymys on, mikä muu kuin toimintaympäristön hyvinvointipoliittinen ja tehokkuuteen kannustava paine ajaa järjestöjä tällaiseen ratkaisuun. Ovatko järjestökeskukset vain käytännön ratkaisu, jossa järjestöt löytävät yhden mahdollisen tavan toteuttaa valikoimiaan tehtäviä vai onko niiden muodostumiseen myös järjestölähtöisiä syitä?

Kentät ja pääomat

Kysymystä tarkastellessa käytetään hyödyksi Bourdieun keskeistä käsitteistöä kenttä, pääomat ja toimijapositiot. Bourdieu on kehitellyt käsitteistöä erinäisissä empiirisissä ja teoreettisissa tarkasteluissa. Selkeimmin ne ovat esillä teoksessa Bourdieu & Wacquant (1995). Organisaatioiden sosiologiaan niitä on soveltanut varsinkin Emirbayer & Johnson (2007). He ovat tarkastelleet käsitteitä laajemman organisaatiotutkimuksen kontekstissa. Emirbayerin ja Johnsonin mukaan käsitteistö on sovellettavissa varsin selkeästi organisaatioiden tutkimukseen vaikka tunnetuinta niiden soveltaminen on elämäntapojen, kulutuksen ja luokkatutkimuksen yhteydessä.

Kentät ovat, lyhyesti ilmaistuna, toimijoiden keskenään virittämiä toimintarakenteita. Niiden puitteissa rakentuu toimijuus ja toimijapositiot. Toimijuus on kykyä ja taipumusta tehdä asioita, toimia kentän olosuhteissa ja saavuttaa kentällä menestystä. Bourdieu käyttää kentän havainnollistamiseen usein pelimetaforia. Kentän pelien hallinta ja niissä menestyminen on toimijuuden ehtojen tuottamista. Toisaalta hän käyttää myös metaforamaailmaa fyysistä voimakentistä, siis esimerkiksi magneetin voimasta muuttaa elektronien positioita. Toimijat muuttavat suuntaansa kentän voimasuhteiden mukaan.

Toimijuutta voi analysoida sen suhteen, miten paljon toimija saavuttaa kentällä käypiä pääomia. Lähtökohtaisesti pääomat ja niiden erilaiset lajit ovat empiirinen kysymys. Tiivistäen ja yleistäen puhutaan taloudellisista, kulttuurisista, sosiaalisista ja symbolisista pääomista. Niiden hallinta on voimavaroja tai resursseja toimia käytännön tilanteissa. Taloudellinen pää-

oma viittaa varallisuuteen tai tavaroiden hallintaan. Kulttuurinen pääoma tarkoittaa toimintatapojen ja -mallien hallintaa (”toimintakulttuuria”). Sosiaalinen pääoma tarkoittaa pääsyä ja hallintaa verkostosuhteissa ja symbolinen pääoma asioita toimijoita ja niiden ominaisuuksia arvottavaa mainetta.

Bourdieuin teoretisointiin yksi kulmakivistä on symbolisen väkivallan analysointi. Raflaavasta ja mielikuvia herättävästä sanamuodosta huolimatta käsitteellä tarkoitetaan sitä, että kentällä toiset jäävät vaille pääomien hallintaa, alisteiseen asemaan. Suomalaisittain tutumpi sana on rakenteellinen väkivalta ja sillä tarkoitetaan sitä, että kentän pääomista vaille jäävät pärjäävät huonommin, syrjäytyvät tai kokevat todennäköisemmin vastoinkäymisiä.

Tärkeää on huomioida myös kentän rakenteissa olevat toimijapositionit, jotka muodostuvat sekä formaaleilla että epäformaaleilla tavoilla. Järjestökentällä formaaleja positioita ovat esimerkiksi puheenjohtajana toimiminen, joka antaa toimijalle ikään kuin rakenteen voimasta pääomia käyttöön. Epäformaali toimijapositio voi olla esimerkiksi toimijan osaamisella saavutettu maine: hyvä maine tuottaa toimijapositionissa olevalle henkilölle mahdollisuuksia hallita tilanteellisia voimavaroja.

Organisaatioihin tätä käsitteistöä voidaan soveltaa Emirbayerin ja Johnsonin osoittamilla suuntaviivoilla kahdella tavalla. Ensinnäkin organisaatiot itsessään voivat olla kenttiä, joissa on toimijapositionirakenne. Toiseksi organisaatiot itsessään voidaan katsoa toimijoiksi kentällä. Huomattavaa jälkimmäisessä on, että organisaatiot tulevat ymmärretyksi ulkopäin ehkäpä yhtenäisiksi, mutta sisäisesti ne ovat kuitenkin erilaisten voimien ja pelien kenttiä, siis heterogeenisiä toimijoiden kokonaisuuksia.

Järjestökeskukset kenttinä, joilla järjestöt hallitsevat pääomia

Edellä esitellyn käsitteistön mukaisesti järjestökeskuksia voidaan analysoida kenttinä. Tosin niitä ei ilmeisestikään tule analysoida selvärajaisesti ja sulkeutuneesti muodostuneiksi kentiksi. Ne ovat osa laajempaa järjestöjen

ja toimintaympäristönsä kenttien moninaisuutta. Tarkemmin yksittäistä tapausta analysoitaessa tulee kentän rajojen havainnoinnissa edetä empiiristä tietä eikä teoreettisesti johtaa kentän rajojen hahmoa. Yksinkertaisuuden vuoksi tässä kuitenkin oletetaan, että järjestökeskus muodostaa toimijoiden keskinäisen kentän.

Toimijat ovat tässä järjestöjä. Järjestöt kuitenkin muodostavat sisäisesti omia kenttiään, joissa on lukuisia toimijoita. Pääomat järjestökentällä voivat vaihdella. Teoreettisia käsitteitä soveltaen kentällä voidaan saavuttaa taloudellisia pääomia (rahoitusmahdollisuuksia), kulttuurista pääomaa (toimintaan liittyvää osaamista), sosiaalista pääomaa (verkostosuhteiden hallintaa) ja symbolista pääomaa (mainetta). Järjestökeskuksen kentällä olevat kentän strategiat (pelisuunnitelmat) voivat tähdätä johonkin näistä tai kaikkiin niihin. Pelistrategioissa olennaista voi olla rakenteellisten positioiden saavuttaminen tai tilanteellisiin vaikutusmahdollisuuksiin suuntautuminen. Kuitenkin kestävää menestystä saavuttaa teorian mukaan hankkimalla pääomia hallintaan rakenteellisilla positioilla. Heikosti menestyvät strategiat johtavat symboliseen väkivaltaan: heikkoon talouteen, osaamattomuuteen, syrjäytymiseen verkostoista ja huonoon maineeseen.

Kun yksittäistä järjestökeskusta analysoidaan kenttänä on aluksi epäselvää, minkälaisia ominaisuuksia, millaisia pääomia sen piirissä on hallittavissa ja saavutettavissa. Lähtökohta on yhteiset tilat. Muut ominaisuudet riippuvat toimijoista ja toimintaympäristön luonteesta. Onko järjestökeskuksessa saavutettavissa taloudellisia resursseja, osaamisen kehittymistä, verkostosuhteita tai mainetta? Nämä ovat empiirisiä ja tapauskohtaisia kysymyksiä. Oletetaan kuitenkin, että järjestökeskuksessa näitä voidaan *odottaa* saavutettavan.

Siten voi muotoilla kysymyksen: mikä saa tietyn järjestön lähtemään osalliseksi järjestökeskukseen?

Taloudelliset pääomat. Järjestö voi odottaa, että lyhyellä tai pitkällä aikavälillä järjestökeskus tuottaa lisää taloudellisten voimavarojen hallintaa. Tämä voi olla yksinkertaisesti esimerkiksi toimitilojen hintatasoa koskeva odotus: keskuksen toimitilaneliöt ovat edullisempia kuin vastaavat neliöt lähiympäristössä tai samalla hinnalla saadaan paitsi toimistotilaa myös joustavia kokoontumistiloja tai yhteisiä laitteistoja. Nämä ovat luultavas-

ti monelle tärkeitä motiiveja etenkin siellä, missä järjestökeskusten tiloja ja fasilitetteja tuetaan esimerkiksi kunnan tai RAY:n määrärahoilla. Toiseksi, järjestöt muodostamalla kokonaisuuksia voivat odottaa niiden vaikutusvallan kasvavan erilaisiin rahoitusratkaisuihin. Tämä voi olla myös välillinen hyöty, joka saavutetaan vahvistuvan verkostoaseman ja kasvavan maineen myötä. Selvityksen empiirisistä tuloksista käy ilmi, että toimintanedellytysten (lue: rahoitusedellytysten) vahvistaminen koetaan yhdeksi tärkeäksi kysymykseksi järjestökeskusten kehittämisessä.

Kulttuuriset pääomat. Järjestöt voivat kokea motiiviksi liittyä järjestökeskuksiin myös osaamishyötyjen vuoksi. Tarve kehittää osaamistaan ja oppia toimimaan järjestöille ominaisilla tavoilla. Järjestöjen odotuksissa tämä lienee yleistä; järjestökeskuksiin kerääntyy samankaltaisia toimijoita, yleensä sosiaali- ja terveysjärjestöjä. Välittömästi tämä voi tarkoittaa muiden järjestökeskustoimijoiden toimintatavoista oppimista. Tähtäin voi olla myös tuottaa osaamis pääomaa yhteisissä prosesseissa: koulutuksissa tai oppilaitosvuorovaikutuksessa. Se voi tarkoittaa myös pitkäaikaisempaa ja strategisempaa tavoitetta olla mukana kehittämässä uusia ja innovaatioihin tähtäviä toimintamuotoja. Tällaisia voivat olla myös järjestökeskusten kehittyminen kansalaisille avoimiksi oppimisympäristöiksi, joissa järjestön jäsenet ja yleisemmin kansalaiset hallitsevat paremmin itselleen tärkeitä osaamis- ja kulttuurisia pääoman muotoja.

Sosiaaliset pääomat. Motiivit voivat liittyä myös verkostoasemien saavuttamiseen. Tämä onkin tärkeä näkökohta, jos järjestökeskuksilla on vaikutusvaltaa ja voimaa toimintaympäristössään. Järjestökeskuksiin osallistuminen antaa mahdollisuuden järjestölle olla siellä missä tapahtuu tärkeitä asioita. Ne voivat rakentaa toimijapositionaan ja saavuttaa siten vaikutusmahdollisuuksia, tunnettuuttaan ja välillisesti mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja rahoitus pohjaansa.

Symboliset pääomat. Keskukseen osallistuminen voi myös luoda odotuksen maineesta. Jos keskus on toimintaympäristössään näkyvä toimija, osallistuminen sen toimintaan tuottaa jokaiselle jäsenelle myös symbolisia hyötyjä.

Huomattavaa on, että yhdellekään järjestölle järjestökeskus ei ole ainoa tärkeä kenttä. Järjestöt avautuvat aina myös jäsenistönsä ja kansalaisyhy-

teiskuntaan ja järjestökeskuksen ulkopuolella oleville järjestöjen keskinäisille tai muille kentille. Järjestökeskukset eivät ainakaan nykyisellään ole niin voimakkaita rakenteita että yhdellekään järjestölle ne olisivat ainoa mahdollisuus toimia toimintaympäristössään. Toisin sanoen, järjestö arvioi menestymismahdollisuuksiaan pohtimalla saadaanko järjestökeskukseen osallistumalla odotettavia hyötyjä vai onko jokin muu toimitila- ja toimintaratkaisu sen kannalta parempi.

Järjestökeskusten riskit: Mikä voi mennä pieleen?

Havainnoidut järjestökeskukset muodostavat kuvan, että asiat menevät eteenpäin ja keskusten toimintaa kehittyi. Tämä ei kuitenkaan ole itsessään selvä kehityskulku, vaan vaatii jatkuvaa aktiivisuutta ja toiminnan kehittämistä. Asiat voivat mennä myös monella tavalla pieleen tai kehityskulku voi olla supistuvaa ja taantuvaa.

Seuraavassa on analyysia neljän pääomalahin valossa, minkälaiset tekijät voivat johtaa taantuvaan kehityspolkuun. Ne ovat samalla analyysijä järjestökeskusten riskitekijöistä, jotka yhdessä toteutuessaan voivat johtaa järjestökeskuksen toiminnan ongelmiin tai hajoamiseen.

Taloudellinen pääoma ei kerry järjestökeskuksessa. Yksi riski on, että järjestökeskuksen tilat voivat muodostua kalliiksi, jolloin järjestöt etsivät muita ratkaisuja. Järjestöt toimivat pääsääntöisesti ahtailla talousarvioilla ja pienetkin negatiiviset muutokset voivat aiheuttaa nopeita reaktioita. Useat järjestökeskukset saavat määrääkaista tai muiden päätöksistä riippuvaa tukea, jonka jatkuvuus ei ole varmaa. Taloudellisen tuen poistuminen on ilmiselvä riskitekijä järjestökeskusten jatkuvuudelle. Tilat voivat osoittautua muutenkin ongelmallisiksi: soveltumattomiksi kehittyvälle toiminnalle, ahtaiksi, korjaustarpeessa oleviksi tai kenties sisäilmaongelmaisiksi.

Järjestöllä voi olla myös odotus, että sen taloudellisen toiminnan laajuus tai luonne kehittyi järjestökeskuksen yhteydessä. Jos tulos onkin, ettei kehity ja keskuksen yhteisiin toimintoihin osallistuminen pikemminkin vie voimavaroja pitkällä ajalla kuin tuo niitä, johtopäätös voi olla irtautuminen.

Kulttuurinen pääoma ei kerry järjestökeskuksessa. Odotushorisontti on lähtökohdassaan voinut olla, että vuorovaikutus muiden järjestöjen ja keskuksen ulkopuolisten tahojen kanssa kerryttää oppimiskokemuksia ja osaamista. On kuitenkin täysin mahdollista, että kokemus onkin päinvastainen: tietoa toiminnasta ja oppimisprosesseja vaalitaan järjestön piirissä. Järjestöt pikemminkin suojautuvat kokemusten vaihdolta ja yhteisesti tavoitelluilta oppimisen kehittämisprosesseilta. Toimijat lokeroituvat ja yhteistyön mahdollisuudet koetaan silloin enemmän uhkina kuin mahdollisuuksina. Koettu hyöty voi olla myös vähemmän dramaattinen. Silloin järjestökeskus ei vain tuo osaamiseen olennaista lisäarvoa siihen verraten, miten järjestö joka tapauksessa toimii.

Sosiaalinen pääoma ei kerry järjestökeskuksessa. Verkostomaiset toimijapositioiden rakenteet osoittautuvatkin kaikkea muuta kuin toimiviksi. Toimijoiden keskinäinen luottamus on koetteilla, ristiriidat valtaavat alaa, vallitsee huono yhteistyön, työyhteisön henki on huono tai yhteisön toimijarakenne laukaisee työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Kerätty aineisto antaa viitteitä, etteivät tällaiset ilmiöt ole järjestökeskuksissa tuntemattomia. Osa vastaajista tunnisti ongelmia luottamuksessa tai yhteistyön henges- sä, mikä ilmaisee keskustoininnan olevan altis sosiaalisen pääoman nurjille puolille. Tämä huomioitaessa on samalla muistettava, että suurin osa vastaajista ei näissä kysymyksissä nähnyt ongelmaa. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on hyvä tai ainakin riittävä luottamus ja yhteishenki.

Symbolinen pääoma ei kerry järjestökeskuksissa. Viimeisenä riskilajina on maineen rapiseminen. Tunnetusti hyvä maine voidaan pilata hetkessä. Kuten järjestökeskuksessa yhteisenä hyötynä voi olla hyvä maine ja brändi, voi tämä kääntyä myös vastakohtakseen.

Järjestökeskukset perustuvat lähtökohtaisesti toimijoiden samanarvoisuuteen ja keskinäiseen arvostukseen. Tällekin on vastapuolensa, joka toteutuessaan kääntyy riskiksi: järjestökeskuksen kentällä vahvat syövät heikompien toimintatilan ja kehittymismahdollisuudet. On mahdollista, että keskuksen toiminnassa vahvimmat toimijat dominoivat heikompia, joilla on rajatumpi pääsy kiinni kentän pääomiin. Tuloksena on toimijoiden epätasa-arvoisuus ja heikompiin toimijoihin kohdentuva symbolinen väkivalta, joka voi toteutua syrjimisenä kokoushuoneiden käytössä, vähäisinä

mahdollisuuksina saada läpi kehittämistoimia tai poissulkemisenä verkoston kannalta olennaisiin toimintoihin osallistumisessa.

Järjestöjen toimintastrategiat keskuksissa

Artikkelin lopuksi luonnostellaan tyyppisiä järjestöjen toimintastrategioita, kun ne osallistuvat järjestökeskuksiin. Toimintastrategioita pohditaan seuraavassa suhteessa saavutettaviin pääomiin ja toisaalta myös suhteessa toimijaposition vahvuuteen. Jälkimmäinen tarkoittaa toiminnan passiivisuutta tai aktiivisuutta. Kentän toimijat voivat olla tilanteisiin reagoivia (passiivisia), aktiivisia tuottaessaan yhteistä sisältöä tai proaktiivisia, millä tarkoitetaan pyrkimystä uudistuksiin ja innovaatioihin.

Neljä hahmotettavaa toimintastrategian tyyppiä ovat:

- Praktinen ja reagoiva (passiivinen)
- Osaamisen lisäämis- ja oppimistavoitteinen (aktiivinen)
- Verkosto- ja mainetavoitteinen (aktiivinen)
- Uuden luominen ja innovaatioiden kehittäminen (proaktiivinen)

Praktisessa ja reagoivassa strategiassa kentän tilanteisiin ja rakenteisiin suhtaudutaan passiivisesti. Yhteisiin toimintoihin osallistutaan, jos niistä odotetaan välitöntä hyötyä. Järjestökeskuksen toimintaan osallistumisen tavoite on saavuttaa tilanteellista hyötyä siten, että järjestön omaan (sisäiseen) toimintaan ei kohdistu ulkoisia paineita. Omia resursseja ei sidota yhteiseen kehittämiseen ja yhteistoimintaan kuin siinä määrin kuin on välttämätöntä tai tarpeellista oman aseman ja omien intressien edistämiseksi.

Osaamisen lisäämis- ja oppimistavoitteinen strategia tähtää osallistumaan aktiiviseen kehittämistoimintaan sisällöllisissä ja järjestöjen substanssiin tähtäävissä toiminnoissa. Tämän strategian mukaisessa toiminnassa keskuksen yhteiseen toimintaan käytetään voimavaroja sillä odotuksella, että yhteiset järjestöjen sisältöihin ja niiden toteuttamiseen liittyvät tavoitteet täyttyvät. Tällaiset järjestöt ovat valmiita toimimaan yhteistyössä koulutuksen, oppimisprosessien, tiedonhankinnan, tuotekehityksen ja toimintamallien kehittämisessä. Ne voivat sitoa yhteiseen kehittämiseen voima-

varojaan, jos siitä on kokonaisuuden ja sen osien kannalta odotettavia tuloksia.

Verkosto- ja mainetavoitteinen strategia tähtää osallistumaan yhteiseen kehittämiseen tavoitteenaan verkostoaseman ja verkostorakenteen vahvistaminen sekä ulkopuolisen näkyvyyden ja maineen vaaliminen. Kiinnostuksen kohde ei ole niinkään sisällöissä kuin kokonaisuuden toimivuudessa. Tämän strategian mukaiset toimijat ovat valmiita sitomaan voimavaroja vuorovaikutusrakenteiden ja toimintamallien kehittämiseen.

Uuden luomisen ja innovaatioiden kehittämisen strategia tähtää uusiin toimintoihin ja tuotekehitykseen. Strategian mukainen toiminta pyrkii kehittämään järjestöjen välisestä yhteistyöstä uusia toimintamalleja ja toimintatapoja. Strategian mukaiset toimijat sitovat vahvasti voimavaroja tähtäimensä esimerkiksi uudet innovaatio- ja kehittämishankkeet ja tuotekehittäminen. Tällainen rooli voi olla paitsi järjestöillä myös keskuksen toimintaan limittyvillä oppilaitoksilla.

Järjestökeskuksissa varmasti tarvitaan toimijoita, joilla on aktiivinen toimintastrategia ja suotavaa on, että ainakin jossain määrin toimijoilla on myös proaktiivisia ja innovaatiohakuja strategioita. Voidaan olettaa, että suuri osa järjestöistä kuitenkin priorisoi voimavarojensa käyttöä sisäisiin toimintoihin ja orientoituu järjestökeskuksen kenttään jossain määrin passiivisesti. Järjestökeskus on vahva silloin, kun sen sisällä on useita erilaisilla strategioilla toimivia järjestöjä ilman että jotkut syrjäytyvät toiminnasta ja yhteistyöstä.

Lähteet

- Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy.* London and New York: Routledge.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J.D. 1995. *Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta.* Jyväskylä: Joensuu University Press.
- Emirbayer, Mustafa & Johnson, Victoria 2008. Bourdieu and Organizational Analysis. *Theory and Society* vol 37:1, 1-44.
- Harju, Aaro 2004. *Järjestön kehittäminen.* Vantaa: Sivustysliitto Kansalaisfoorumi.
- Koulutuksen tietoyhteiskuntakehittäminen 2020. Parempaa laatua, tehokkaampaa yhteistyötä ja avoimempaa vuorovaikutusta. 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:12.
- Laakso, Anne & Vepsäläinen, Jukka 2011. Tulevaisuuden muutosvoimia: Signaaleja, trendejä ja megatrendejä. Aktiivi-hankkeen ennakointikoulutuksen luentomateriaalit 30.3.2011. Luettavissa osoitteessa <http://elgg.mcampus.fi/aktiivi/pg/pages/view/455>.
- Orava, Jukka & Silander, Pasi 2009. Työkalupakki tieto- ja viestintäteknikan opetus käytön arviointiin ja kehittämistavoitteiden asettamiseen. <http://osuke.meke.wikispaces.net/Kehitt%C3%A4mistavoitteiden+asettaminen>
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.
- Saloniemi, Kirsi 2011. Aktiivinen kansalaisuus ja avoimet oppimisympäristöt tulevaisuudessa. Aktiivi-hankkeen ennakointiraportti. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 3/2011. Viitattu 22.4.2013 http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/Saloniemi_B_3_2011.pdf.

Liitteet

Neutral

Järjestökeskuskysely

1. Keskuksen nimi

2. Vastaajan nimi

3. Vastaajan asema organisaatiossa ja pääasiallinen tehtävä

4. Keskuksen perustamisvuosi

5. Mistä keskus saa rahoituksensa? Mainitse päärahoituslähteet

6. Miten tilojen rahoitus on hoidettu?

7. Mistä palkatun henkilöstön rahoitus tulee?

8. Mikä on keskuksen hallinnoiva taho?

9. Onko yhteistyömuodoista tehty toimijoiden kesken sopimus?

10. Onko keskuksella yhteistyötä edistäviä työryhmiä? Jos on, niin mainitse vuoden 2013 aikana toimivat työryhmät ja niiden pääasiallinen tavoite.

11. Montako omaa työntekijää keskuksella on? Tähän lasketaan vain keskuksen tehtävissä toimivat työntekijät, ei järjestöjen palkattua henkilöstöä. Vastaus henkilötyövuosina.

12. Jos keskuksessa toimivien järjestöjen työaikaresurssia on varattu keskuksen toimintoihin, niin paljonko? Vastaus yhteenlaskettuina henkilötyövuosina.

13. Paljonko keskuksessanne toimivilla järjestöillä on palkattua henkilökuntaa? Tähän lasketaan keskuksen toimitiloissa työskentelevien henkilöiden määrä vastausajankohtana.

14. Keskuksen pääasiallinen toiminta

- tapahtuu kunnan alueella
- muodostuu useamman kunnan alueella toimivista järjestöistä
- on maakunnallista

15. Onko keskuksessa toimivilla järjestöillä mahdollisen perusrahoituksen lisäksi yhteisiä hankkeita? Jos on, niin mitä hankkeita?

16. Montako neliötä keskuksen tilat ovat yhteensä?

17. Montako työhuonetta tiloissa on?

18. Montako kokous- tai koulutustilaa keskuksella on?

19. Mitä yhteisiä toimintoja järjestöillä on?

- Hanketoiminta
- Yhteiset harrastus- tai muut ryhmät
- Yhteiset vapaaehtoisten kouluttamisen ja perehdyttämisen toiminnot
- Yhteinen tapahtumatuotanto
- Jaettu toiminnan tuki (yhteinen it-tuki, toimistovälineet, kopiokoneet ym.)
- Hallintoyhteistyö (esim. yhteinen taloushallinto)
- Rahoitusyhteistyö

20. Mitkä ovat toimintaa ohjaavat arvot? Miten ne ovat muodostuneet?

21. Millaisten tahojen kanssa keskus tekee yhteistyötä

	Ei lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Muut alueella toimivat järjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministeriöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ely-keskukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valtakunnalliset yhteistyöjärjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aluehallintovirastot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raha-automaattiyhdistys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut toimijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Kuinka keskeisiä seuraavat osa-alueet ovat toiminnan kehittämisessä?

	1	2	3	4	5
Vapaaehtoistoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöjen toimintaedellytykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöjen hanke- ja projektitoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestötoimijoiden osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan tunnettuuden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskinäisen yhteistyön lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kuntien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöjen yhteiskunnallisen vaikuttamisen edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Montako sellaista henkilöä osallistuu toimintaan kuukausittain, jotka eivät säännöllisesti työskentele keskuksessa tai siinä toimivissa järjestöissä (arvio)?

24. Missä määrin alla olevat väitteet vastaavat tilannettanne

	Ei ongelmaa	Jonkin verran ongelmallista	Ongelmallista	Erittäin ongelmallista
Järjestöt asettavat oman etunsa keskuksen yhteisen edun edelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöt osallistuvat vain sellaiseen kehittämiseen, mistä ne saavat välittömiä hyötyjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöillä ei ole aikaa eikä voimavaroja yhteiseen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöjen päätöksentekijät eivät näe keskuksen hyötyjä merkittävänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Toivotteko, että keskuksen yhteistyö Suomen muilla alueilla toimivien vastaavien keskusten kanssa lisääntyisi? Millaista yhteistyötä toivotte?

26. Millaista toimintaa järjestöillä on keskuksessa?

	Vähän	Jonkin verran	Kohtuullisesti	Runsaasti
Hallituksen kokouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan suunnittelukokouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmätoimintaa (esim. kädentaitoihin tai harrastustoimintaan liittyvää)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintotoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaistukiryhmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten kouluttamista ja perehdyttämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumien suunnittelua ja toteuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Kuinka paljon sellaista yhteistä hanketoimintaa on syntynyt, jota ei olisi syntynyt ilman keskusta?

- Ei lainkaan
- Jonkin verran
- Kohtuullisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

28. Kuinka paljon sellaisia kansalaisille suunnattuja tapahtumia on syntynyt, joita ei olisi syntynyt ilman keskusta?

- Ei lainkaan
- Jonkin verran
- Kohtuullisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

29. Kuinka paljon sellaista harrastustoimintaa tai muuta ryhmätoimintaa on syntynyt, jota ei olisi syntynyt ilman keskusta?

- Ei lainkaan
- Jonkin verran
- Kohtuullisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

30. Millainen yhteistyön ja osaamisen jakamisen henki keskuksessa on?

- Järjestökeskuksen toimijoiden kesken vallitsee hyvä henki
- Voin aina luottaa muihin järjestökeskuksen toimijoihin
- Keskuksen yhteishengessä on parantamisen varaa
- Keskuksen toimijoiden välistä luottamusta tulisi parantaa

31. Mikäli keskus järjestää koulutuksia, kursseja tai esitelmätilaisuuksia, niin montako niitä on keskimäärin vuosittain?

32. Arvioikaa, kuinka paljon koulutuksiin osallistuu yhteensä ihmisiä vuoden aikana.

33. Kertokaa esimerkkejä koulutuksista, kursseista tai esitelmätilaisuuksista.

34. Hyödynnetäänkö oppimisessa ja koulutuksissanne uutta teknologiaa

- Ei lainkaan
 Jonkin verran
 Kohtuullisesti
 Paljon
 Erittäin paljon

Inernetiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiiliteknologiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopohjaisia oppimisolustoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokokouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Mitä kehittämistarpeita oppimisella ja koulutuksella on?

- Uusien vapaaehtoistoimijoiden löytäminen
- Oppimisvälineistöt ja -tilat
- Koulutusosaamisen lisääminen
- Uuden teknologian hyödyntäminen
- Keskuksen yhteisten koulutusten järjestäminen
- Uusien koulutussisältöjen kehittäminen
- Uusien toimintojen kehittäminen ja innovointi

36. Teettekö yhteistyötä seuraavien koulutusorganisaatioiden kanssa?

	Ei lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Yliopisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toisen asteen oppilaitokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikuiskoulutuskeskukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansalais- ja työväenopistot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sivistysjärjestöjen opintokeskukset (esim. TSL, KSL) KSL)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Mikäli teette koulutusyhteistyötä, kerro esimerkkejä.

38. Miten koulutuksiin hakeutuminen onnistuu?

- Tieto koulutuksista saavuttaa kohderyhmät hyvin
- Koulutuksiin hakeutuminen on vaivatonta
- Koulutuksia kohtaan osoitetaan runsaasti kiinnostusta
- Tieto koulutuksista ei saavuta kohderyhmää riittävän tehokkaasti
- Koulutuksiin hakeutumista tulisi helpottaa
- Koulutuksiin on vaikea löytää kiinnostuneita osallistujia

39. Miten oppimistilanteita suunnitellaan?

- Keskuksessa järjestettävät oppimistilanteet mietitään aina sekä sisällön että pedagogian kannalta
- Oppimistilanteiden järjestämisessä keskuksessa on runsaasti pedagogista asiantuntemusta ja osaamista
- Oppimistilanteiden suunnitteluun on käytettävissä riittävästi aikaa ja voimavaroja
- Koulutuksissa tulisi panostaa nykyistä enemmän pedagogiseen osaamiseen
- Oppimistilanteiden suunnitteluun tulisi olla käytettävissä enemmän aikaa ja voimavaroja

40. Miten koulutuksia markkinoidaan

- Internetin välityksellä
- Sähköpostitse
- Lehti-ilmoituksilla
- Puhelimitse
- Suullisesti
- Kirjeitse

41. Kuinka paljon keskuksessanne tai mukana olevissa järjestöissä on tehty oppilaitossuorituksia (harjoitteluja, työssäoppimista, opinnäytetöitä, tutkimus- ja kehittämisprojekteja tms.) viimeisen vuoden aikana

42. Onko palkatulla henkilöstöllä omia koulutusmahdollisuuksia?

- Ei lainkaan
- Jonkin verran

- Kohtuullisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

43. Millaista muuta kuin koulutuksessa tapahtuvaa oppimista keskuksessa tapahtuu?

44. Millaisena näette keskuksen avoimena oppimisympäristönä?

LIITE 2. Haastattelurunko

Järjestökeskuksen kuvaus

Keskuksen nimi

Vastaajat

Keskuksen perustamisvuosi

Mukana olevat järjestöt

Rahoitus

Miten toiminta on organisoitu

Paljonko työntekijöitä organisaatiolla on

Onko toiminta kuntakohtaista vai maakunnallista

Onko toiminnan taustalla hanke

Onko yhteisiä hankkeita perusrahoituksen lisäksi

Kuvaus tiloista

Järjestön toimintaan liittyvät kysymykset

Millaisia toimintamuotoja järjestöjen vapaaehtoistoiminnalla on

Miten paljon ihmisiä näihin toimintoihin osallistuu

Onko järjestöjen yhteisiä toimintoja

Mitkä ovat keskuksen tärkeimmät tehtävät

Mitkä ovat toimintaa ohjaavat arvot. Miten ne ovat muodostuneet.

Miten keskuksen toimintaa suunnitellaan

Mitkä tekijät ohjaavat toiminnan suunnittelua

Millaisten tahojen kanssa keskus tekee yhteistyötä ja miksi

Kehittäminen

Mitkä ovat keskeisiä osa-alueita toiminnan kehittämisessä

Mitä haasteita toiminnan kehittämisessä on

Onko toimintaympäristössä tapahtumassa muutoksia

Näettekö keskusten välisen yhteistyön tarpeellisena, jos niin millaisissa asioissa

Miten keskuksessa ideoidaan ja kehitetään toimintaa

Miten toimintaa arvioidaan

Koulutus ja oppiminen

Millaista koulutusta järjestöissä on

järjestääkö keskus koulutuksia, esitelmätilaisuuksia, seminaareja tms.

Millaisia oppimisprosesseja keskuksessa tapahtuu

Millaisia oppimisprosesseja järjestöissä tapahtuu

Hyödynnetäänkö koulutustoiminnassa uutta teknologiaa kartoittavia kysymyksiä

Miten koulutuksiin hakeudutaan

Miten oppimistilanteita suunnitellaan

Mitä kehittämistarpeita oppimisella ja koulutuksella on

Teettekö yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa

Millaisissa tiloissa järjestätte koulutuksia

Miten koulutukseen osallistujat valikoituvat

Miten koulutuksia markkinoidaan

Kuinka paljon viimeisen vuoden aikana on tehty oppilaitossuorituksia
(harjoitteluita, opinnäytetöitä tms.)

Onko henkilöstöllä omia koulutusmahdollisuuksia

Järjestöjen toiminta keskuksissa: K/E vastaukset

Hallituksen kokoukset

Suunnittelutoimintakokouksia

Ryhmätoimintaa

Opintotoimintaa jne.

Arvio yhteenlaskettujen toimintojen osallistujien määrästä/kk

Mitä yhteistoimintoja järjestöotalossa on syntynyt, jota ei olisi syntynyt ilman järjestöä

Millainen yhteistyön ja osaamisen jakamisen henki keskuksessa on