

# Kolmannen sektorin autonomia. Päihde- ja mielenterveysyhdistysten johdon näkemyksiä rahoittajaohjauksesta

Sari Jurvansuu & Noora Nieminen

Julkaistu 21.1.2019

## Tiivistelmä

Viime aikoina on esitetty näkemyksiä järjestöjen autonomian kaventumisesta ja ulkoisten vaikutusten lisääntymisestä niiden toiminnassa. Kehityksen taustalla ovat muun muassa järjestöjen rahoitukseen liittyvät muutokset sekä julkisen ja markkinasektorin toimintatapojen tulo enenevässä määrin osaksi kolmannen sektorin toimintaa. On arvioitu, että esimerkiksi riippuvuus julkisesta rahoituksesta ja ostopalveluiden tuottamisesta rajoittaisivat järjestöjen toiminnan innovatiivisuutta, suuntaisivat niiden painopistettä palvelutuotantoon ja vaarantaisivat niiden kriittisen roolin yhteiskunnassamme.

Toimintaympäristön muutokset ovat herättäneet huolta järjestökentän itsenäisyyden ja ominaispiirteiden säilymisestä. Artikkelissa aihepiiriä tarkastellaan paikallisista päihde- ja mielenterveysyhdistyksistä kerätyn kyselyaineiston pohjalta. Kyselyyn vastasi johdon edustaja 199 yhdistyksestä (vastausprosentti 48). Kyselyssä kartoitettiin yhdistysjohdon näkemyksiä rahoittajaohjauksen voimakkuudesta yhdistyksensä toiminnassa sekä rahoittajaohjauksen seurauksista toiminnan ja sen tavoittamien ihmisten kannalta.

40 prosentissa aineiston yhdistyksistä rahoittajien ja rahoitusmahdollisuuksien koettiin ohjaavan toimintaa paljon, kolmanneksessa jossain määrin. Avustuksiin liittyviä haku-, arviointi- ja raportointikäytäntöjä pidettiin etenkin vapaaehtoisvoimin toimivissa yhdistyksissä hankalina ja aikaa vievinä. Monimutkaistuva avustusbyrokratia ja hankemuotoinen työ ruokkivat toiminnan ammatillistumiskehitystä, joka saattaa osaltaan kaventaa kansalaistoiminnan ja toimijoiden omaan kokemukseen perustuvan osaamisen ja asiantuntijuuden tilaa järjestöissä.

## Ydinviestit

- Päihde- ja mielenterveysyhdistyksissä koetaan toiminnan ulkopuolisen ohjauksen lisääntyneen viime vuosina. Yhdistystoimintaa harjoitetaan markkinalogiikan ja aatteellisten lähtökohtien ristipaineessa.
- Rahoitusvaikutus edistää kolmannen sektorin ammatillistumiskehitystä, joka ei välttämättä tue järjestötoimintaan liittyviä osallisuuden ja kohderyhmän omistajuuden vahvistamisen tavoitteita.
- Huolta herättävät erityisesti pienten yhdistysten toimintaedellytykset muuttuvassa toiminta- ja rahoitusympäristössä.
- Kolmannen sektorin autonomia on tärkeää, jotta yhdistysten erityinen asiantuntemus toiminnan kehittämistä kohderyhmän tarpeiden mukaisesti tulee aidosti hyödynnettyä.

## Johdanto

Kansalaisjärjestöihin liitetään oleellisesti ajatus autonomisuudesta. Järjestötoiminta on itsehallinnollista, perustuu itse määriteltyyn yleishyödylliseen tarkoitukseen ja päätösvalta toiminnasta kuuluu jäsenistölle. Erityisesti talouden suhteen kolmatta sektoria on pidetty omanlaisenaan verrattuna julkiseen sektoriin ja yrityksiin. Järjestöjen taloudellinen toiminta on alisteista hyvinvoinnin ja yhteisen hyvän tuottamiseen liittyville tavoitteille ja mahdollinen kertyvä tuotto suunnataan toiminnan kehittämiseen.

Kolmannen sektorin omaleimaisuuden nähdään kuitenkin olevan murentumassa. Markkina-, julkisen ja kolmannen sektorin välisten rajojen liudentuessa osa järjestöistä omaksuu enenevästi vaikutteita muilta sektoreilta (esim. Billis ym. 2010; Saukkonen 2013). Erityisesti managerialististen tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvien odotusten on nähty muuttavan kolmannen sektorin toimintalogiikkaa ja kaventavan järjestöjen itsenäisyyttä. (esim. Matthies 2007; Pyykkönen 2010, 124). Kehitys näkyy toiminnan tieteellistymisenä, ammatillistumisena ja alistumisena markkinatyypiselle johtamiskulttuurille.

Myös kolmannen sektorin rahoitus on muutoksessa. Järjestöille myönnetään avustuksia yhä enemmän tiettyihin tehtäviin, hankkeisiin ja tuotteisiin eikä niinkään yleisavustuksina (esim. Määttä & Kalliomaa-Puha 2006), joiden taustalla on puolestaan ajatus järjestöjen autonomiasta ja jäsenistön vallasta päättää resurssien käytöstä. Rahoittajat määrittelevät avustuksille tarkat kriteerit, arvioivat toiminnan tarpeen, valvovat avustusten käyttöä ja edellyttävät toiminnalta vaikutusten arviointia. Osa rahoitusympäristön muutosta on ollut Veikkauksen, Raha-automaattiyhdistyksen ja Finntoton fuusioituminen, jonka seurauksena perustettu sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimiva Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA) on merkittävin näiden alojen järjestöjen julkisten avustusten jakaja. Uudessa järjestelmässä järjestöjen mahdollisuuksien vaikuttaa rahapeliyhtiön avustuspäätöksiin on katsottu vähentyneen ja valtion roolin vahvistuneen (Jalava 2017, 18; Ahokas & Rouvinen-Wilenius 2017,40).

Toimintaympäristön muutokset ovat herättäneet huolta järjestökentän itsenäisyyden ja ominaispiirteiden säilymisestä. Avustusjärjestelmään on peräänkuulutettu käytäntöjä, jotka turvaisivat järjestöjen autonomiaa suhteessa julkiseen valtaan ja poliittiseen päätöksentekoon (esim. Aalto-Matturi ym. 2017). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johdon näkemyksiä järjestönsä autonomiasta on kartoitettu SOSTE ry:n järjestöbarometritutkimuksissa. Arviot näyttävät muuttuneen viime vuosina kriittisemmiksi. Ennakkotulosten mukaan lähes neljännes valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen vastaajista kokee järjestönsä autonomian riittämättömäksi, joka toinen riittäväksi. (Ennakkotuloksia Järjestöbarometrasta) Paikallisyhdistyksissä kokemus autonomiasta on ollut samansuuntainen kuin valtakunnallisissa järjestöissä (vrt. Peltosalmi ym. 2016,145).

Artikkelissa tarkastellaan aihepiiriä paikallisten päihde- ja mielenterveysyhdistysten näkökulmasta. Kyselyaineiston pohjalta kartoitetaan yhdistysjohdon näkemyksiä rahoittajaohjauksen voimakkuudesta ja vaikutuksista yhdistysten toiminnan ja niiden tavoittamien ihmisten kannalta. Aluksi käydään lyhyesti läpi aihepiiriä sivuavaa tutkimusta ja keskustelua.

## Rahoituspohjan yhteydet järjestöjen toimintaan ja asiakkaisiin

Julkisen rahoituksen on katsottu kasvattavan järjestökentällä painetta suuntautua palveluiden tuottamiseen järjestöille perinteisesti kuuluneen kehittämis- ja edunvalvontatehtävän kustannuksella.

Maija Helminen (2016) on rikosseuraamusalan järjestöjä koskevassa kansainvälisessä tutkimuksessaan todennut palveluntuotantoon liittyvien sopimusten rajoittavan järjestöjen kykyä pysyä uskollisina toiminnan alkuperäiselle missiolle ja toteuttaa varsinaista vaikuttamistyötään. Hänen mukaansa rahoituksen riippuvuus ostopalveluista tekee toiminnasta myös epävarmaa ja lyhytjänteistä ja asettaa järjestöt keskinäiseen kilpailutilanteeseen (myös Juhila & Günther 2013, 300). Helminen toteaa tosin, että kyseiset uhkakuvat eivät ole toteutuneet Suomessa samassa määrin kuin tutkimuksen verrokkimaissa. Kilpailu palvelusopimuksista markkinatoimijoiden kanssa saa järjestöt omaksumaankin markkinasektorin toimintalogiikkaa sosiaalisten tavoitteiden kustannuksella ja siirtää toiminnan painopistettä lyhyen tähtäimen mitattavissa oleviin tavoitteisiin pidemmän tähtäimen tehtäväsuuntautuneisuuden sijaan (Teasdale ym. 2013; Sanders 2015).

Kolmannen sektorin toimintaa pitkään tutkinut Aila-Leena Matthies (2018) on kyseenalaistanut, mahdollistavatko nykyiset rahoitusrakenteet järjestöissä kriittisen toimintakulttuurin vahvistamista, vaikka kolmannen sektorin roolia ”julkisen vallan vahtikoirana” pidetäänkin sektorin keskeisenä tehtävänä, olkoonkin että järjestötoiminta on Suomessa ollut perinteisesti konsensushakuista, yhteisymmärrystä korostavaa. Kun järjestöt muuttuvat kuntien kanssa yhteistyösopimuksia tekeviksi palveluntuottajiksi, on niiden kriittisen roolin pelätty pienenevän entisestään.

Erikoistuneiden julkisten rahoitusmekanismien on pelätty suitsivan järjestöjen innovatiivisuutta, vaikka uusien toimintamallien kehittäminen on kuulunut niiden ydintehtäviin (Teasdale ym. 2013; myös Perälä 2010, 397). Ne myös siirtävät toimintaa koskevaa tilivelvollisuutta ruohonjuuritasolta ja jäsenistöstä rahoittajien ja julkisten organisaatioiden suuntaan (Edwards & Hulme 1998; myös Laitinen 2018). Esimerkiksi toimintaa koskeva arviointi saattaa kilpistyä järjestön oman kilpailuaseman vahvistamiseksi ja toiminnan arvon oikeuttamiseksi rahoittajan näkökulmasta. Tällöin kyse on enemmänkin rahoitusympäristöstä nousevasta paineesta kuin tavoitteesta kehittää toimintaa asianomaisia paremmin hyödyttäväksi, heidän tuen tarpeisiinsa paremmin vastaavaksi.

Vaikutukset heijastuvat myös järjestöjen asiakas- ja osallistujakuntaan. Ostopalvelusopimukseen liittyvät ehdot voivat rajoittaa palveluihin pääsyä ja tehdä niistä asiakkaiden näkökulmasta epätarkoituksenmukaisia. Esimerkkinä tästä Helminen (2014) mainitsee järjestöjen keskittymisen julkisen vallan intressejä palvelemaan työllistämistoimintaan tilanteissa, joissa asiakkaan akuuteimmat ongelmat saattavat liittyä asumisratkaisujen tai jopa luku- ja kirjoitustaidon hankkimiseen. Näin ostopalvelusopimukset rajoittavat järjestöjen mahdollisuuksia toimia joustavasti tavalla, joka parhaiten hyödyttää kohderyhmää. Paine saavuttaa palvelusopimuksissa asetetut tavoitteet johtaa helposti asiakasvalintoihin, joilla varmistetaan asetettuihin tavoitteisiin pääsy ja vaikuttavuutta todistava arviointitieto (Juhila & Günther 2013, 310; Verschuere & De Corte 2012). Tarve tavoitteiden saavuttamisen määrällistämiseen suuntaa yhdistyksen missiota loitommalle niistä paikallisyhteisöistä, joita toiminnan on tarkoitus palvella (Lewis 2005).

## Aineisto ja menetelmät

Artikkeli perustuu Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tutkimusohjelmassa (MIPA) syksyllä 2017 kerättyyn kyselyaineistoon. Kysely lähetettiin kuuden hankkeeseen osallistuvan valtakunnallisen järjestön paikallisyhdistyksille ja jäsenyhteisöille. Aineistoa täydennettiin vuonna 2016 Raha-automaattiyhdistykseltä (nyk. STEA) avustuksia hakeneilla päihde-, mielenterveys- ja riippuvuusyhdistyksillä. Vastauksia saatiin 199 yhdistyksestä (vastausprosentti 48). Aineistossa oli yhdistyksiä pienistä vertaisyhteisöistä suuriin, ammattimaisesti toimiviin palveluntuottajayhdistyksiin. Yli

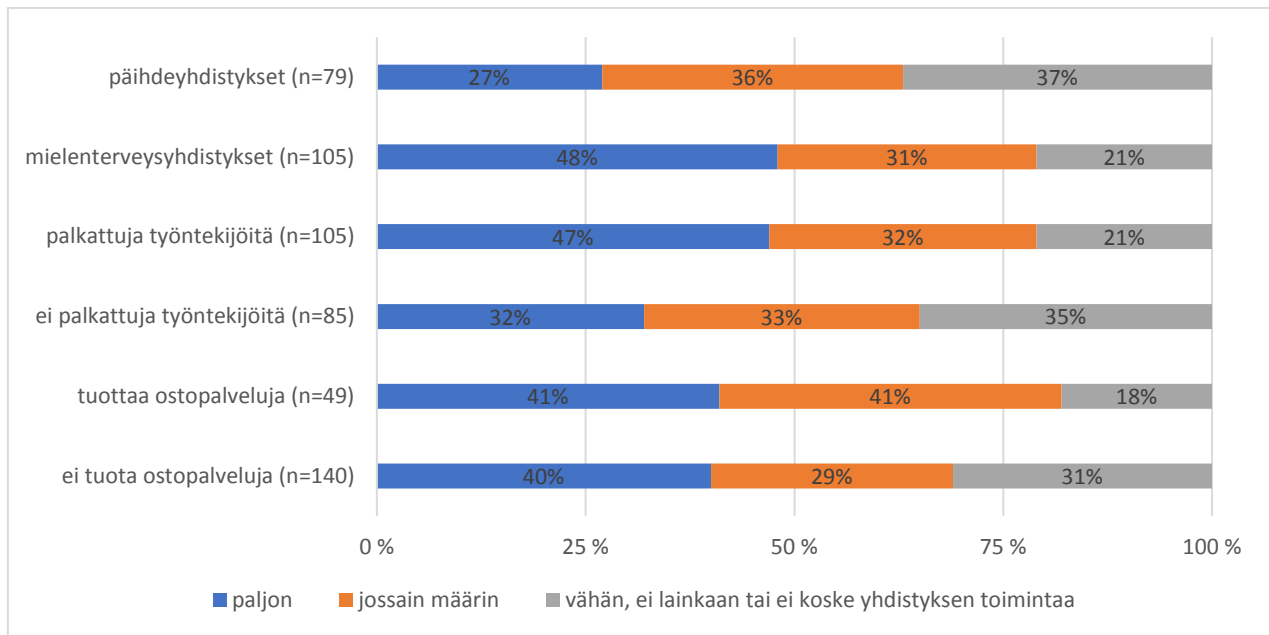
puolessa (54 %) oli palkattuja työntekijöitä ja neljännes tuotti ostopalveluja, esimerkiksi päihde- ja mielenterveyskuntoutujille suunnattuja asumiseen liittyviä palveluja, päiväkeskustoimintaa, ryhmätoimintaa sekä kuntoutus- ja työllistämispalveluja.

*Rahoituksen ohjausvaikutuksen voimakkuutta* kartoitettiin kysymyksellä ”Missä määrin koette rahoittajien ja rahoitusmahdollisuuksien ohjaavan yhdistyksenne toimintaa?” (4=paljon, 3=jossain määrin, 2=vähän, 1=ei lainkaan, 0=ei koske yhdistystämme). Tarkentavaa tietoa kerättiin avoimella kysymyksellä ”Kertokaa tarkemmin, miten tämä vaikutus näkyy yhdistyksenne toiminnassa”. Artikkelissa käytetyistä sitaateista on poistettu yhdistysten anonymiteetin vaarantavat osuudet. Pidempiin lainauksiin on liitetty tieto yhdistyksen toimialasta sekä siitä, onko yhdistyksessä palkattua henkilöstöä (ph) ja tuottaako se ostopalveluja (op).

## Rahoittajaohjaus yhä merkittävämpi tekijä yhdistyksissä

Suurin osa päihde- ja mielenterveysyhdistysten johtoa edustavista vastaajista koki rahoittajaohjauksen ainakin jossain määrin merkittäväksi yhdistyksensä toiminnassa. 40 prosenttia vastaajista ilmaisi rahoittajatahojen ja rahoitukseen liittyvien mahdollisuuksien ohjaavan yhdistyksen toimintaa paljon, kolmannes (34 %) jossain määrin, 16 prosenttia vähän. Vajaa kymmenesosa piti ohjausvaikutusta olemattomana, vain muutamassa yhdistyksessä sen ei koettu ylipäättään koskevan yhdistyksen toimintaa. Korrelaatioanalyysin mukaan ohjausvaikutus koettiin sitä voimakkaammaksi, mitä suuremmat yhdistyksen taloudelliset resurssit eli talousarvion menojen loppusumma oli (yhteys tilastollisesti merkitsevä,  $p=.002$ ). Tällaisilla yhdistyksillä rahoitus on usein monikanavaista ja vaikeasti yhteen sovitettavissa, ja täten rahoitusten hallinnointi on myös työlästä. Suurempi autonomia tarkoittaa puolestaan usein kapeaa rahoituspohjaa ja pieniä taloudellisia resursseja (myös Milligan & Fyfe 2005).

Mielenterveysyhdistyksissä ohjausvaikutus tunnistettiin voimakkaammaksi kuin päihdeyhdistyksissä (kuvio 1) (yhteys tilastollisesti merkittävä;  $p=.010$ ), mitä selittänevät osaltaan niiden keskimäärin suuremmat taloudelliset resurssit. Ohjausvaikutus näyttäytyi merkittävämpänä niin sanotulle uudelle kolmannelle sektorille sijoituvissa yhdistyksissä. Vähäiseksi tai olemattomaksi se arvioitiin useammin yhdistyksissä, joissa ei ollut ostopalvelutuotantoa tai palkattua henkilöstöä. Nämä yhdistykset olivat aineistossa pääosin pieniä vertaisyhteisöjä, joiden myös Helminen (2014) on todennut voivan toimia suhteellisen vapaasti, ilman palvelusopimuksiin liittyviä velvoitteita. Niillä ei usein ole myöskään merkittävää ulkopuolista rahoitusta.



Kuvio 1. Rahoittajatahojen ja rahoitusmahdollisuuksien koettu ohjausvaikutus eri tyyppisissä yhdistyksissä (n=199).

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan rahoitusten ja rahoitusmahdollisuuksien ohjaavaa vaikutusta omin sanoin. Kysymykseen saatiin 89 vastausta. Yleinen näkemys oli, että kyse ei ollut vain toiminnan resurssoinnista, vaan vaikutus näkyi laaja-alaisesti, kuten seuraavissa sitaateissa todetaan: *”rahoittaja määrittelee toiminnan luonteen, resurssit”, ”näky toiminnan kohderyhmissä, tavoitteissa, toiminnassa, seurannassa ja arvioinnissa”*. Tulokset tukevat myös näkemystä rahoittajaohjauksen tiukentumisesta (Ennakkotuloksia Järjestöbarometrista), mikä tuotiin esiin esimerkiksi muun muassa seuraavasti:

*”(Rahoittajan) kontrolloiva ja ohjaava ote on tiukentunut viime aikoina. Se näkyy mm. raportoinnin vaatimusten lisääntymisenä, muuttumisena ja myös säännöllisesti vaadituissa tuloksellisuus- ja vaikutus selvityksissä. (...) Viime aikoina on lisäksi vaikuttanut siltä, että (rahoittaja) on ollut yllättävänkin voimakkaasti puuttumassa joidenkin (yhdistysten) operatiiviseen johtamiseen.”* (mielenterveysyhdistys, ph, op)

Aineisto vahvistaa osaltaan kuvaa siitä, että järjestökentällä on lisääntynyt rahoitusjärjestelmiin liittyvä mittaaminen, kontrolli ja vallan keskittyminen (Rantala & Sulkunen 2006) sekä erityisesti kilpailutusprosessien kautta kunnan tiukentunut ote palveluntarjoajista (Perälä 2010, 394) eli uudenlaiset hallinnan muodot (ks. Pyykkönen 2010, Luhtakallio 2007). Järjestöjen asema kilpailutukseen perustuvassa tilaaja-tuottaja -mallissa koettiin heikoksi ja epätasa-arvoiseksi, kun työn sisällöt määritellään pitkälti ulkoapäin, tilaajan toimesta. Kilpailutusten nähtiin myös johtavan asiakassuhteiden lyhytjänteisyyteen ja pirstaleisuuteen (vrt. Möttönen & Niemelä 2005, 144) sekä yhdenmukaistavan tarjolla olevia palveluja: *”Palvelut muuttuu kilpailutusten mukaisiksi ja koko ajan vähempi saa vaikuttaa itse palveluun sekä asiakasvalintaan”* (päihdeyhdistys, ph, op). Alla oleva sitaatti kuvaa hyvin, kuinka julkisen sektorin ja järjestöjen välistä yhteistyötä kuvaavien kumppanuusihanteiden toteutuminen jää usein puolitiehen, näennäisosallisuudeksi (esim. Luhtakallio 2007, Perälä 2010). Vaikka toiminnan tavoite on yhteinen, ei sen tavoittelemiseen päästä osallistumaan yhdenvertaiselta pohjalta.

*”Rahoittaja määrittelee, edellyttää tiettyä sisältöä ja toimintaa. Rahoittaja (erityisesti palvelutuotannossa) ei aina ota vastaan tuottajapuolen tietoa. Joustava mahdollisuus muuttaa sisältöä ja vastata ilmenneeseen tarpeeseen puuttuu, on liian byrokraattista ja jäykkää. Kumppanuusajattelu on puutteellista. Palveluntuottajat koetaan kilpailijana, ei hyödynnetä osaamista ja asiantuntijuutta kumppanuuden ja yhteisen edun nimissä.”*  
(mielenterveysyhdistys, ph, op)

Myös järjestöissä tehtävän työn ammatillisen autonomian katsottiin vaarantuvan, kun se korvautuu tarkoilla ohjeistuksilla ja määrällisesti laskettavilla suorituksilla (vrt. Juhila & Günther 2013, 309). Kysymykseksi nousee tällöin, kenen tulisi lopulta arvioida asiakkaan palvelutarve - hänen lähellään toimivan ammattilaisen vai rahoittajan? Tuleeko asiakas lopulta autetuksi ensisijaisesti tarpeidensa vai talouden perusteella? Kriisiapua tarjoavasta yhdistyksestä saadussa vastauksessa ongelmaa kuvattiin seuraavasti:

*”(Rahoittaja) edellyttää, että sen avustuksella toteutettavien käyntien määrä/asiakas ei saa vuositasolla keskimäärin ylittää 5 kertaa/asiakas. Tässä keskiarvossa on toistaiseksi nippa nappa pysytty, mutta toisinaan vaatimus voi johtaa siihen, että asiakas siirretään liiankin nopeasti pois kriisiavun piiristä siinä pelossa, että keskiarvoiset käyntimäärät saattaisivat ylittyä. (Rahoittajan) puuttuminen tähän asiaan koetaan yhdistyksen piirissä siten, ettei sen ammatilliseen osaamiseen kriisiavun tarjoamisen keston suhteen tunnuta luotettavan.”* (mielenterveysyhdistys, ph, op)

Lisääntyvät toiminnan arviointivaatimukset koettiin haasteellisiksi. Kuten eräs mielenterveysyhdistyksen vastaaja kuvasi, *”rahoittaja vaatii mittareita asioille, joita on hyvin vaikea mitata”*. Päihde- ja mielenterveysyhdistyksistä tukea saa usein anonyymisti ja maksutta, jolloin esimerkiksi asiakkaiden tai osallistujien määrien sekä sukupuolen ja iän tapaisten seurantatietojen kerääminen on hankalaa ja koetaan jopa asiaankuulumattomaksi. Järjestötoimintaan perinteisesti kuuluneiden erityisarvojen, kuten inhimillisyyden, yhdenveroisuuden ja aitojen kohtaamisten määrällinen osoittaminen on ylipäätään vaikeaa (myös Perälä 2010, 395).

## Vapaan kansalaistoiminnan ja kokemusosaamisen kapeneva tila

Suuri rahoitukseen liittyvä haaste olivat erilaiset avustusten haku-, raportointi- ja arviointikäytännöt, joiden raskautta kuvattiin muun muassa seuraavasti: *”rahoitushakemusten täyttämiseen menee runsaasti aikaa”, ”valtavasti tilastoja eri asioista”, ”Ei jaksa! ohjaa - valvoo - opastaa - pyytää raportteja”, ”hallitukseen tulee ihmisiä, jotka haluavat tehdä hyvää, mutta aika menee rahasta puhumiseen”*. Avustukseen liittyvän hallinnon nähtiin vievän kohtuuttomasti aikaa yhdistyksen perustehtävään keskittymiseltä. Lisäksi avustuskäytännöt edellyttävät asiantuntemusta ja osaamista, jolloin järjestötyö muuttuu enenevästi tietotyöluonteiseksi. Avustusbyrokratian selättämistä pidettiin erityisen hankalana yhdistyksissä, joissa ei ollut palkattua asiantuntijatyöpanosta. Vastaajat näkivät myös, ettei järjestöjen toiminnan luonne ole rahoittajalle aina riittävän selvä (vrt. Taloustutkimus 2018, 14), mikä johtaa järjestötodellisuudelle vierailta tuntuviin avustuskäytäntöihin:

*”Rahoittajataholla ei käsitystä oikeasta yleishyödyllisestä toiminnastamme. Kaikki lomakkeetkin tehty sellaisten järjestöjen tarpeista, joissa hallintohenkilöstö tekemässä toimintaa”* (päihdeyhdistys, ei ph, ei op).

Vastauksissa nousi esiin huoli vapaan kansalaistoiminnan tilan kapenemisesta järjestöissä, kun vaatimukset vapaaehtoisten ja muiden toimijoiden kelpoisuudelle ja osaamiselle kasvavat (myös Milligan & Fyfe 2005). Tutkimuksissa on viitteitä siitä, että erityisesti palveluntuottajajärjestöissä vapaaehtoiset saatetaan sulkea toiminnan ydintehtävien ulkopuolelle, vaikka heidän työpanoksensa on erityisen tärkeä tilanteissa, joissa asiakkaat tuntevat pettymystä ja epäluottamusta ammattilaisia ja viranomaisia kohtaan (esim. Buckingham 2012). Tämä on päihde- ja mielenterveysjärjestöjen toiminnan kannalta oikeutettu huoli.

*”Vapaaehtoisia ei voi käyttää enää erilaisissa tehtävissä, kun kriteerit ja vastuut ovat tarkoin määräytyt.”* (päihdeyhdistys, ph, op)

*”Koska olemme hakemassa rahoitusta, mietimme esim. vapaaehtoisten osaamista ja sitä, että jos saamme hankerahoituksen, on löydettävä henkilöitä, joilla on toimintaan sopiva koulutustausta.”* (päihdeyhdistys, ei ph, ei op)

Rahoitukseen liittyvien vaatimusten katsottiin siis vievän järjestökentän toimintaa ammatilliseen suuntaan, kun taas paikallisyhdistysten omissa tavoitteissa korostuivat ”kohderyhmien” (esimerkiksi kuntoutujien) rooli toiminnan pääasiallisina omistajina sekä maallikko- tai omaan kokemukseen perustuvan tiedon tärkeä asema ammatillisen tiedon rinnalla tai sijasta. Paikallisyhdistysten toimintaa koskevassa tutkimuksessa (Helander 2001) on tuotu esiin myös yhdistysten halu rekrytoida päätöksentekoihinsa esimerkiksi kunnallisia päätöksentekijöitä ja sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia sen sijaan, että pyrittäisiin vahvistamaan kohderyhmien päätösvaltaa ja ”ääntä” toiminnassa. Ohjausvaikutus kilpistyi usein ristiriidaksi erilaisiksi koettujen asiantuntijuuksien välillä sekä toisaalta ristiriidaksi rahoittajan toiveiden tai rahoitusehtojen ja kohderyhmien ”voimaannuttamisen” välillä. Alla olevassa sitaatissa näitä ristiriitoja kuvataan monesta näkökulmasta:

*”Yhdistyksen on perustanut mielenterveyskuntoutujat ja heillä ei ole ollut osaamista rahoituksen hakemisessa. Toiminta on jouduttu rakentamaan niin, että se vastaa täysin (rahoittajan) vaatimuksia ja siihen tarvittiin ammattilainen, joka teki vuoden täyspäiväisesti vapaaehtoistyötä toiminnan kehittämiseksi. Rahoittaja näkyy eniten työntekijän työssä, jonka täytyy tasapainotella kuntoutujien toiveiden ja rahoittajan vaatimusten välillä. Toiminnan asiakaslähtöisyys halutaan säilyttää ja se koetaan toiminnan vahvuutena, mutta rahoittajan vaatimukset toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja raportointiin vie jossain määrin tätä tavoitetta koko ajan kauemmaksi. Esimerkkinä hallitus, joka tällä hetkellä koostuu pääasiassa mielenterveyskuntoutujista, on ristiriitainen, koska sillä taataan kuntoutujien vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia, mutta työntekijän kannalta sieltä ei saa minkäänlaista osaamista ja tukea rahoituksen hakemiseen, valvontaan ja raportointiin.(...) Mielenterveyskuntoutujista koostuvalla hallituksella koetaan olevan iso merkitys yhdistyksen yleisen ilmapiirin luomisessa, ja sitä kautta todellisessa kuntoutumisessa.”* (mielenterveysyhdistys, ph, ei op)

Sama jännite suhteessa järjestökentän ulkopuolisiin vaikutteisiin ja vaatimukseen näkyi vaikeutena toteuttaa toiminnassa vapaasti omia arvoja ja aatepohjaa. Esimerkiksi päihdetyön kentällä on erilaisia käsityksiä päihteiden käytön sallivien palvelujen hyödyllisyydestä. Useissa päihdeyhdistyksistä saaduissa vastauksissa yleinen palvelujärjestelmän suuntaus päihteiden käytön sallimiseen nostettiin esiin seikkana, joka rajoittaa järjestökentän mahdollisuuksia tuottaa palveluja, jotka ne näkivät aidosti kohderyhmän kannalta hyödyllisiksi. Palvelukentän yhdenmukaistuessa osa asiakkaista jää yhdistysten näkökulmasta vaille tarkoituksenmukaisia palveluja.

*”Tilaja haluaa, että teemme asioita tietyllä tavalla, vaikka meillä on omat käsityksemme mikä olisi meidän kohderyhmämme kannalta paras tapa toimia. Oleellisissa kysymyksissä tilaja ei kuuntele meitä. Esimerkiksi päihitteettömään elämään tukevien palvelujen määrä on pienentynyt ja päihitteellisten palvelujen kasvanut. Asiakkaiden elämästä on kyse!”*  
(päihdeyhdistys, ph, op)

Vastauksissa kyseenalaistettiin myös rahoittajatahojen ymmärrys järjestökentän toiminnasta. Kuten eräs vastaajista totesi, *”joskus tulee pohdittua, että mistä rahoittaja on hankkinut sen ymmärryksen, jonka perusteella he avustuksia jakavat”* (päihdeyhdistys, ph, op). Vastaajat kokivat, ettei järjestöjen erityisosaamista ja läheistä kontaktia kohderyhmiin arvostettu riittävästi ja niiden itsemääräämisoikeutta pyrittiin rajoittamaan tarpeettomien säätelykeinoin. Avustusjärjestelmien jäykkyyden ja byrokraattisuuden nähtiin kahlitsevan innovatiivisuutta, uusien asioiden kokeilemistä ja nopeaa reagointia toimintaympäristöstä saatuihin signaaleihin. Useissa yhdistyksissä kaivattiin joustavampia mahdollisuuksia tehdä tarpeen vaatiessa kesken avustuskauden *”luovia uudelleensuuntauksia”*.

## Toiminta sopeutuu avustuspainotuksiin

Etenkin suuremmissa, ammatillisesti toimivissa yhdistyksissä toimintaa suunnitellaan usein rahoittajien avustuspainotusten mukaan - *”sitä tehdään, mihin rahaa saadaan”* - jolloin ihmisten hyvinvoinnin ongelmat, jotka eivät ole rahoittajatahojen tiedossa tai näkökulmasta ensiarvoisia, voivat jäädä myös järjestötoiminnan katvealueille. Tällöin toimintaa eivät ohjaa ensisijaisesti yhdistyksen missio, uusien tarpeiden hahmottaminen omassa toimintaympäristössä tai kohderyhmässä tai yhdistyksestä löytyvä ydinosaaminen, vaan taloudelliset kannustimet. Osassa yhdistyksistä tämä koettiin hankalaksi, toiminnan *”tempoilevuutta”* lisääväksi. Avustuspäätösten katsottiin myös perustuvan liikaa kykyyn tehdä *”parhaimmat hakemukset”*, ei siihen, onko yhdistyksessä avustuskohteisiin liittyvää ydintoimintaa ja erityisosaamista:

*”Toiminnan tulee muuttua vuosittain avustuskohteiden kohdennusten mukaan, milloin maahanmuuttajille, milloin mielenterveyskuntoutujille, milloin ikääntyneille, milloin nuorille, milloin lapsiperheille. Kuka osaa tehdä parhaimmat hakemukset saa rahaa, vaikka toimintaa ei juuri kohderyhmille ole tai on vain projektissa muutama kymmenen henkilöä.”*  
(mielenterveysyhdistys, ph, ei op)

Rahoittajan ja rahoitusmahdollisuuksien ohjaavaa vaikutusta ei aina pidetty kielteisenä asiana. Osassa yhdistyksistä toiminta istuu mutkattomasti avustusehtoihin, niillä on tarvittavaa osaamista haku- ja raportointikäytännöistä ja toiminnan tavoitteet sopivat – tai kuten vastaajat alla ilmaisevat, *halutaan sopeuttaa* - rahoittajien avustuslinjauksiin. Ohjausvaikutus perustuukin usein toimintaa ohjaaviin kannustimiin. Kun julkinen rahoitus niukkenee ja vaihtoehdot rahoituskanavat ovat vähäisiä, on toiminnan sopeuttaminen ulkoihin kannusteisiin ymmärrettävää. Voidaan kuitenkin kysyä, ohjaako toimintaa tällöin ensisijaisesti taloudellinen rationaliteetti vai kolmannen sektorin toimintaan perinteisesti liitetty eettinen rationaliteetti (vrt. Matthies 2007).

*”Haluamme toimia niin, että toiminnan tavoitteet ja suunnitelmat ovat linjassa myös rahoittajatahojen toiveisiin. Toiminnan näkyväksi tekeminen ja tulokset vaativat paljon raportointia ja tiedonkeruuta. Sitä olisi hyvä olla nykyistä vieläkin enemmän.”*  
(päihdeyhdistys, ph, ei op)



*”Otamme huomioon (rahoittajan) linjaukset ja tavoitteet omassa toiminnassa, eivätkä ne ole näillä näkymin ristiriidassa, vaan rahoittajan linjausten avulla voidaan hyvin tukea omaisia.”*  
(mielenterveysyhdistys, ph, ei op)

Vaarana on yhdistyskentän kasvava eriytyminen, jolloin toiminnan taloudelliset edellytykset kasautuvat ammatillisesti toimiville, palveluita tuottaville yhdistyksille ja vapaaehtois- ja vertaistoimintaan ja kokemusosaamiseen keskittyvä osa järjestökenttää ajautuu toimintaedellytyksiltään yhä ahtaammalle. Alla olevassa sitaatissa tuodaan esiin sekä rahoitusmekanismien palvelutuotantoa suosiva vaikutus että eriarvoiseksi koettu asema paikallisessa toimintakentässä:

*”Puhtaasti kansalaistoimintaa tekevässä järjestössä on välillä kohdannut painetta, etenkin kunnan taholta, alkaa tuottaa palveluita. Kunnan yhteistyöverkostoissa palveluiden tuottajajärjestöillä on lähtökohtaisesti parempi asema ja enemmän vaikuttamismahdollisuuksia suhteessa puhtaasti kansalaistoimintaa tekeviin järjestöihin.”*  
(mielenterveysyhdistys, ph, ei op)

## Lopuksi

Artikkelissa tarkasteltiin päihde- ja mielenterveysyhdistysten johdon näkemyksiä yhdistyksensä autonomisen toiminnan mahdollisuuksista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulokset kuvaavat yhdistysten tasapainoilua erilaisten toimintalogiikoiden, kannustimien ja vaatimusten välillä. Aineistossa nousivat esiin ristiriidat managerialististen paineiden ja aatteellisten lähtökohtien (myös Pättiniemi 2007, 116–117; Pyykkönen 2008; Perälä 2010) sekä taloudellisen ja eettisen rationaliteetin (Matthies 2007) välillä. Ulkoiset vaikutteet muokkaavat toimintaa erityisesti uudella kolmannella sektorilla, jossa toimitaan usein yritysten kanssa samojen kilpailutusprosessien alaisina, tilaaja-tuottaja -mallin kontekstissa, jossa keskiöön asettuu kilpailu hinnoilla ja vieraaksi toimintaympäristöksi koetuilla palvelumarkkinoilla.

Huomionarvoista on, että jonkinlainen ohjausvaikutus tunnistettiin valtaosassa aineiston yhdistyksistä. Suurella osalla paikallisyhdistyksistä taloudelliset resurssit ovat varsin vähäisiä, jolloin ohjausvaikutus liittyy lähinnä toiminnan arviointi- ja raportointivelvoitteisiin, jotka vievät aikaa ydintoiminnalta, esimerkiksi asiakastyöltä ja ihmisten kohtaamiselta. Rahoitusjärjestelmien nähdään osaltaan vahvistavan kolmannen sektorin ammatillistumiskehitystä, jolla on seurauksensa esimerkiksi päihde- ja mielenterveyskuntoutujien mahdollisuuksille olla yhdistystoiminnan pääasiallisia ”omistajia”. Tämä on ristiriidassa nykyisen osallisuuspuheen kanssa, jossa korostetaan järjestöjen potentiaalia tukea vaikeissa elämäntilanteissa olevien ihmisten mahdollisuuksia saada äänensä kuuluviin ja osallistua yhteiskuntaan omista lähtökohdistaan. Päätöksentekovaltaa on oltava myös asianosaisilla, jos järjestöt haluavat toimia legitimiä kohderyhmän ”äänenä”.

Tulosten pohjalta on helppo yhtyä toiveeseen järjestökentän autonomian vahvistamisesta (ks. Ennakkotuloksia Järjestöbarometrista). Yhdistysjohdon näkökulmasta autonominen järjestötoiminta on ketterää, sitä kyetään muuttamaan joustavasti tuen tarvitsijoiden ja toimintaympäristön muutosten mukana. Paikalliset tarpeet tulevat huomioon otetuiksi ja toimijoiden omista kokemuksista nouseva asiantuntijuus täysimääräisesti hyödynnetyksi. Toimintaan osallistuvilla on mahdollisuus olla toiminnan omistajia sen suunnittelusta päätöksentekoprosesseihin. Esimerkiksi Matthies (2018) on nähnyt ongelmalliseksi toimijoista itsestään lähtöisin olevan kansalaistoiminnan vähyyden järjestötoiminnan kiinnittyessä enenevästi erilaisiin hankkeisiin tai kehittämissuunnitelmiin.

Julkisella ja rahapeliuottojen kautta kanavoituvalla rahoituksella on suuri merkitys sote-järjestöille, joilla oma varainhankinta on vähäistä ja yksityisen rahoituksen osuuden lisääminen haasteellista (ks. esim. Saukko 2015, 18), vaikka oma varainhankinta takaisikin suuremman autonomian päättää itse toiminnasta. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksella on lakisääteinen tehtävä valvoa valtionavustusten asianmukaista käyttöä ja arvioida avustetun toiminnan tuloksia ja vaikutuksia, eikä tätä yhdistyksissä kyseenalaistettu. Seuranta ja arviointi on tärkeää myös järjestötoiminnan kehittämisessä kohderyhmien tarpeita paremmin vastaavaksi, johon sen merkityksen tulisikin pääasiallisesti kytkeytyä.

Avustajatahoilta toivottiin kuitenkin tasavertaisempaa dialogia ja vahvempaa luottamusta kolmannen sektorin organisaatioiden omaan asiantuntijuuteen. Avustusjärjestelmiltä toivottiin lisää joustavuutta lyhyellä tähtäimellä, ennakoitavuutta pitkällä. Rahoittajatahot voivat vahvistaa yhdistyskentän toimintaa lisäämällä joustovaraa avustusten käyttöön, keventämällä ja järkeistämällä avustusbyrokratiaa erityisesti pienten, vapaehtoisvoimin toimivien yhdistysten kohdalla sekä tiivistämällä vuoropuheluaan paikallistoimijoiden kanssa (ks. myös Peltosalmi ym. 2016, 145). Myös STEA:n järjestökentällä toteuttamassa kyselyssä (ks. <http://www.stea.fi/avustusstrategia/jarjestokyselyn-tuloksia-osa-2>) avustusten käyttöön liittyvää raportointia ja sen laajuutta toivottiin lähes yksimielisesti kevennettävän ja suhteutettavan järjestön kokoon, resursseihin ja avustusten määrään. Avustuskauden pidentäminen sai myös kannatusta (ks. <http://www.stea.fi/avustusstrategia/jarjestokyselyn-tuloksia>; myös Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen... 2014, 44). Yhdistystoiminta ei aina myöskään vaadi suuria taloudellisia resursseja. Keskeinen keino vahvistaa paikallista kansalaistoimintaa ja tukea ihmisten osallisuutta lähiyhteisöissään on varmistaa paikallisyhdistyksille toiminnan mahdollistavat tilat.

Kolmas sektori on nähty erityisen muutosalttiiksi, ”hybridisoitumisherkäksi” ja sillä on nähty olevan myös eniten menetettävää, jos se joutuu – tai suostuu - luopumaan ominaispiirteistään (esim. Brandsen ym. 2005), joina on pidetty esimerkiksi keskustelevuutta, sosiaalisen pääoman hyödyntämistä, erityisryhmien palvelutarpeiden huomioimista sekä elävää kosketusta asiakaskuntaan ja paikallisiin tarpeisiin. Järjestötoiminnan erityispiirteitä ja itsenäistä, rikasta ja monimuotoista kansalaistoiminnan kenttää on syytä vaalia.

## Kirjoittajat

Sari Jurvansuu, YTM, tutkija, Sininauhaliitto, Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tutkimusohjelma (MIPA)  
Noora Nieminen, järjestökoordinaattori, A-Kiltojen Liitto ry, MIPA-hankkeen ohjausryhmän jäsen (31.12.2018 asti)

Avainsanat: päihdeyhdistykset, mielenterveysyhdistykset, rahoitus, ohjaus, kolmas sektori

Yhteyshenkilö: Sari Jurvansuu, sari.jurvansuu@sininauha.fi

ISSN:2343-3876

Copyright: © Jurvansuu & Nieminen. Julkaisu on vapaasti käytettävissä ja levitettävissä, kunhan kirjoittaja ja alkuperäinen lähde mainitaan.

## Lähteet

- Aalto-Matturi, S., Ahokas, J., Häyrinen, K., Jalava, J., Kuusikko, K. & Rouvinen-Wilenius, P. (2017): Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. SOSTEn julkaisuja 2/2017.
- Ahokas, J. & Rouvinen-Wilenius, P. (2017): Järjestöjen rahoitus hyvinvointitalouden visiossa. Teoksessa: Aalto-Matturi, S., Ahokas, J., Häyrinen, K., Jalava, J., Kuusikko, K. & Rouvinen-Wilenius, P.: Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. SOSTEn julkaisuja 2/2017: 40-53.
- Billis, D. (2010): Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa: Billis, D. (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for practice, Theory, and Policy. Basingstoke & New York: Palgrave MacMillan: 46-69.
- Brandsen, T., van de Donk, W. & Putters, K. (2005): Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. International Journal of Public Administration 28 (9-10): 749-765.
- Buckingham, H. (2012): No longer a "voluntary" sector? Third Sector Futures Dialogues, Big Picture Paper 2.
- Edwards, M. & Hulme, D. (1998): Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations. Current issues in Comparative Education 1 (1): 6-28.
- Ennakkotuloksia Järjestöbarometrissa: Järjestöjen autonomia kaventunut. SOSTE ry, Ajankohtaista, 6.3.2018. <https://www.soste.fi/ajankohtaista/ennakkotuloksia-jarjestobarometrissa-jarjestojen-autonomia-kaventunut.html>
- Helander, V. (2001): Paikallisyhdistykset lähikuvassa: yhteydet, rakenne ja toiminta. Helsinki: Sosiaali ja terveysturvan keskusliitto ry., 2001.
- Helminen, M. (2014): Rikosseuraamusalan järjestöt ja muuttuva rahoituspohja. Haaste 1/2014. [http://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste12014\\_0/rikosseuraamusalanjarjestotjamuuttuvarahoituspohja.html](http://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste12014_0/rikosseuraamusalanjarjestotjamuuttuvarahoituspohja.html)
- Häyrinen, K. (2017): Järjestöjen autonomian ideologia uudessa avustusjärjestelmässä. Teoksessa: Sari Aalto-Matturi, Jussi Ahokas, Kiril Häyrinen, Janne Jalava, Kirsi Kuusikko & Päivi Rouvinen Wilenius: Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. SOSTEn julkaisuja 2/2017: 56-63.
- Jalava, J. (2017): Valtion kansalaisyhteiskunnan rahoittajana. Teoksessa: Sari Aalto-Matturi, Jussi Ahokas, Kiril Häyrinen, Janne Jalava, Kirsi Kuusikko & Päivi Rouvinen Wilenius: Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. SOSTEn julkaisuja 2/2017: 18-23.
- Juhila, K. & Günther, K. (2013): Kunnan, järjestöjen ja asiakkaiden oikeudet ja velvollisuudet tilaaja-tuottajamallissa. Tutkimus asumispalvelujen tarjouspyyntöasiakirjoista. Janus 21 (4): 298-313.
- Jurvansuu, S. & Nieminen, N. (2018): Kolmannen sektorin autonomia. Päihde- ja mielenterveysyhdistysten johdon näkemyksiä rahoittajaohjauksesta. Tietopuu: Katsauksia ja näkökulmia 2/2019: 1-13.*

Laitinen, H. (2018): Miten ja kenelle valtakunnalliset nuorisjärjestöt legitimoivat toimintansa? *Sosiologia* 1/2018: 28-44.

Laitinen, H. & Taavetti, R. (2016): Valtakunnalliset nuorisjärjestöt ja nuorten osallistumismahdollisuudet. *Yhteiskuntapolitiikka* 81 (1): 55-68.

Lewis, L. (2005): The civil society sector: A review of critical issues and research agenda for organizational communication scholars. *Management Communication Quarterly* 19 (2): 238-267.

Luhtakallio, E. (2007): Kansalaistoiminnan ulottuvuudet. Teoksessa: Anne Maria Holli, Eeva Luhtakallio & Eeva Raevaara (toim.): *Sukupuolten valta/kunta. Poliitiikka, muutos ja vastarinta suomalaisissa kunnissa*. Tampere, Vastapaino 2007: 167-206.

Matthies, A-L. (2017): Osallistumisen lupaus ja petos hyvinvointipalveluissa. *Sosiologia* 2/2017: 149-165.

Matthies, A-L. (2007). Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksen valossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (1): 57-71.

Matthies, A-L. (1999): Ekonomistisen ja eettisen vuoropuhelu. Teoksessa Hokkanen, Liisa, Kinnunen, Petri & Siisiäinen, Martti (toim.) (1999): *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: 40–60.

Milligan, C. & Fyfe, N.R. (2005): Preserving Space for Volunteers: Exploring the Links between Voluntary Welfare Organisations, Volunteering and Citizenship. *Urban Studies*, 42 (3): 417-433.

Määttä, M. & Kalliomaa-Puha, L. (2006): Sopivaksi kasvattava yhteiskunta. Teoksessa: Rantala, Kati, & Sulkunen, Pekka (toim.): *Projektityhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus: 179–193.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005): Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londen, P. & Ruuskanen, P. (2016). *Järjestöbarometri 2016*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveysturva ry, Helsinki 2016.

Perälä, R. (2013): Haittojen vähentäminen suomalaisessa huumehoidossa. Etnografinen tutkimus huumeongelman yhteiskunnallisesta hallinnasta 2000-luvun Suomessa. *Sosiologian väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja* 2012:6.

Perälä, R. (2010): Sosiaali- ja terveyspalveluiden uusi neuvoteltu järjestys. Esimerkki kuntien ja kristillisten päihdejärjestöjen välisestä yhteistyöstä suomalaisissa kunnissa. *Yhteiskuntapolitiikka* 75 (4): 389-399.

Pyykkönen, M. (2010): Yhteisöistä yrityksiä? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa: Kaisto, Jani & Pyykkönen, Miikka (toim.): *Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä*. Gaudeamus. Helsinki University Press, Helsinki 2010: 119-142.

Pättiniemi, P. (2007): Yhteisötalous Suomessa. Teoksessa: Laurinkari, Juhani (toim.): *Yhteisötalous. Johdatus perusteisiin*. Helsinki: Helsinki University Press/Palmenia: 93–120.

Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006): *Projektityhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 2006.

Sanders, M.L. (2015): Being nonprofit-like in a market economy: Understanding the mission-market tension in nonprofit organizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44 (2): 205-22.

Saukko, E. (2015): Kilpailu lahjoituksista. *Rahankeräysmarkkinoiden muutos Suomessa 2000-luvun alussa*. *Janus* 23 (1): 3-25.

Saukkonen, P. (2013): Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta* 4 (1): 6-31.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittämistyöryhmän raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:4.

Taloustutkimus (2018): Kansalaisjärjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset 2018. VaLa, Allianssi, KANE, Kepa, Olympiakomitea ja SOSTE.  
<https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/6299812/1.+Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6jen+taloudelliset+toimintaedellytykset+2018%2C+kooste>

Teasdale, S., Buckingham, H. & Rees, J. (2013): Is the third sector being overwhelmed by the state and the market? *Third Sector Futures Dialogues*, Big Picture Paper 4.

Verschuere, B. & De Corte, J. (2012): The impact of public resource dependence on the autonomy of NPOs in their strategic decision making. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2): 293–313.