



Näkökulmia osallistuvampaan sekä sitoutuneempaan kansalaisyhteiskuntaan

## Sisällysluettelo

<b>Johdanto: Organisaatio ja konteksti, ongelma, haaste ja tiedontarve</b> .....	2
<b>Aineistot ja menetelmät</b> .....	3
<b>Keskeiset käsitteet ja näkökulmat</b> .....	3
<b>Mikä on kansalaisjärjestö ja jäsenyys?</b> .....	3
<b>Miten kansalaisyhteiskunta muotoillaan tulevaisuudessa jatkaakseen ihmisten sitoutumista/osallistumista?</b> .....	4
<b>Mitä on muutos ja miten sitä voidaan soveltaa käytännössä?</b> .....	5
<b>Analyysin tulokset</b> .....	6
<b>Johtopäätökset ja suositukset</b> .....	6
<i>Rakenteelliset muutokset</i> .....	6
<i>Kansalaisjärjestöjen toimintaan vaikuttavat megatrendit</i> .....	6
<i>Rakenteellisten muutosten tarve</i> .....	7
<i>Onnistunut esimerkki: Reumaliiton uudistus</i> .....	7
<i>Jäsenhankinnan ehdotukset</i> .....	8
<b>Miten varmistetaan, että ihmiset pysyvät jäseninä ja ovat sitoutuneita?</b> .....	9
<i>Jäsenet yleisesti</i> .....	9
<i>Luottamustoimijoiden ja hallitustyöskentelijöiden näkökulma</i> .....	11
<b>Jäsenten sitouttamisen ja osallistumisen tulevaisuus</b> .....	12
<i>Jäsenten sitoutuminen yleisesti</i> .....	12
<i>Jäsenten sitoutuminen luottamustehtävissä/hallitustasolla</i> .....	13
<b>Lähteet</b> .....	14

**Johdanto:** Organisaatio ja konteksti, ongelma, haaste ja tiedontarve

Vuonna 1961 perustettu Förbundsarenan toimii ruotsinkielisten keskusjärjestöjen kattojärjestönä. Sen missio on tukea ja vahvistaa jäsenliittojaan elinkelpoisina kansalaisjärjestöinä, näin edistään demokraattista ja dynaamista yhteiskuntaa.

Saimme toimeksiannon, jossa meitä pyydettiin käsittelemään osallistumista kansalaisyhteiskuntaan. Toimeksianto kattaa kysymykset siitä, mikä on kansalaisyhteiskunta nyt ja tulevaisuudessa, mitä on jäsenyys ja miten Förbundsarenanin jäsenjärjestöjä voidaan auttaa jäsenyyteen liittyvien haasteiden ratkaisemisessa.

Tulemme analyysissämme perehtymään ennen kaikkea siihen, mitä on tulevaisuuden jäsenyys ja miten saada uusia jäseniä mukaan toimintaan. Lisäksi käsittelemme hieman kansalaisyhteiskunnan historiaa ja rakenteita sekä tarjoamme teoreettisen viitekehyksen muutokselle sovellettavaksi nimenomaan Förbundsarenanin jäsenjärjestöissä. Pyrimme analyysissämme tarjoamaan erilaisten teorioiden pohjalta myös konkreettisia ratkaisuehdotuksia, joita järjestöt voivat vapaasti toteuttaa.

Tutustututtamme aiheeseen ja toimeksiantoon totesimme, että suurimmat haasteet liittyvät jäsenten vähäiseen määrään sekä heidän aktiivisuutensa puutteeseen. Jäsenmäärien lasku ja uusien jäsenten haasteellinen sitouttaminen mukaan toimintaan saattaa kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan johtua muun muassa uudenaikaisista tavoista osallistua järjestötoimintaan, kuten pelkkä rahallinen tukeminen. Lisäksi syynä voi olla ihmisten muuttunut käyttäytyminen ja arvomaailma, mikä ei vastaa perinteisten järjestöjen toimintamalleja.

Sitoutumisen ja sitouttamisen suurimmaksi haasteeksi olemme todenneet järjestöjen toiminnan liiallisen laaja-alaisuuden. Kun järjestö pyrkii tekemään vähän kaikkea, on ihmisten vaikea lähteä mukaan toimintaan, kun sen ydin ei ole kristallin kirkas. Haasteet tuntuvat kasautuvan Förbundsarenanille, mutta varsinaisesti haasteiden juuret löytyvät jäsenjärjestöjen kokemista hankaluuksista. Tästä syystä keskitymme käsittelemään toteamiamme haasteita erityisesti Förbundsarenanin alaisten liittojen ja järjestöjen näkökulmasta.

Tarjoamme konkreettisia ratkaisuehdotuksia muun muassa jäsenhankintaan kahden erilaisen jäsenhankintaohjeistuksen myötä. Olemme tehneet ohjeistukset liittyen sosiaalisen median kampanjoin-tiin sekä yleisötapahtumien järjestämiseen. Nämä ohjeet löytyvät kokonaisuudessaan raportin lopun liitteistä. Lisäksi tarjoamme konkreettisen oppaan hallituksen jäsenille, jotta hallitustyöskentelyyn osallistumisen kynnys madaltuisi ja nykyisten hallituslaisten työ helpottuisi. Yleisesti jäsenten sitouttamiseen esimerkiksi tapahtumilla tarjoamme ohjeistuksen check-in ja check-out-käytäntöihin.

Tarkoituksenamme ei ole ratkaista yksittäisten toimijoiden spesifejä ongelmia, vaan esittää ratkaisuehdotuksia yleisellä tasolla. Ymmärrämme tiedon määrän rajallisuuden sekä eri järjestöjen rajalliset resurssit. Haluamme tarjota uusia näkökulmia arjen toimintaan ja sitä kautta auttaa sekä Förbundsarenania että sen jäsenjärjestöjä kehittämään.

## **Aineistot ja menetelmät**

Olemme tehneet analyysiamme varten pohjatyötä tutustumalla Föbundsarenaniin ja sen jäsenjärjestöihin erilaisten materiaalien ja yhden haastattelumuotoisen tapaamisen kautta. Lisäksi käytämme analyysissämme erilaista kirjallisuutta ja tutkimustietoa niin kansalaisyhteiskunnan historiasta kuin konkreettisista jäsenhankintaan liittyvistä markkinointimenetelmistäkin. Aiheen laajalaisuuden vuoksi olemme käsitelleet analyysissämme myös muun muassa ystävyyttä ja muita psykologisia teemoja.

## **Keskeiset käsitteet ja näkökulmat**

Käytämme analyysissämme käsitteitä: jäsenyys, kansalaisyhteiskunta ja muutos, jotka rajasimme suoraan toimeksiannostamme. Näiden käsitteiden avulla pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on ja miltä näyttää tulevaisuuden osallistuminen/sitoutuminen?
2. Tarvitaanko rakenteellisia muutoksia? Millaisia?
3. Miten/Millä organisaatiot voisivat houkutella uusia jäseniä toimintaansa tulevaisuudessa?
4. Miten varmistetaan, että ihmiset pysyvät sitoutuneina yleisjäsenten ja hallitusten näkökulmasta?

Vastauksissamme pyrimme tarjoamaan teoreettisen viitekehyksen aiheeseen ja teoriaa soveltamalla pääsemme konkreettisiin ratkaisuehdotuksiin.

## **Mikä on kansalaisjärjestö ja jäsenyys?**

Kansalaisjärjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia ryhmiä, jotka toimivat erilaisten yhteiskunnallisten, kulttuuristen, poliittisten, ympäristöllisten tai esimerkiksi taloudellisten kysymysten parissa. Järjestöjen tavoitteena on usein edistää tiettyjä päämääriä tai arvoja. Kansalaisjärjestöjen jäsenyys tarjoaa ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin, tukea heille tärkeitä aiheita ja osallistua aktiivisesti oman yhteisönsä kehittämiseen.

Järjestöjen jäseneksi liittymisen syyt riippuvat luonnollisesti paljon siitä, minkälaiseen järjestöön ollaan liittymässä. Toisaalta jäsenyys voi olla vain esimerkiksi tanssin harrastamista jossakin seurassa, toisaalta taas aktiivista poliittista vaikuttamista nuorisopolitiikan parissa. Kansalaisten omaehtoinen toiminta on kaiken kaikkiaan Suomessa laajaa ja monipuolista.

Kansalais- ja järjestötoimin koostuu ihmisten hyistä aikomuksista ja konkreettisista teoista. Sitä tehdään yhteistyössä ihmisten kesken ja ihmisten yhteisöjen hyväksi. Menestyksellinen toiminta on tunnetta, intohimoa, läsnäoloa, kumppanuutta, merkityksiä ja sitoutumista (Harju, 2020). Sitä

ei ole kieltäminen, etteikö järjestötoiminnassa oltaisiin joskus mukana ainoastaan velvollisuuden-tunnosta, mutta ilmeistä pitkäkestoiselle mukana ololle on kuitenkin tunne, motivaatio ja halu olla mukana ja toimia.

Käsitteellisesti kansalaistoiminta on henkilön julkista toimintaa yhteiskunnassa, yhteisön jäsenenä, erilaisissa yhdistyksissä, kansalaisjärjestöissä ym. Edellytyksenä kansalaistoiminnan käynnistymiselle pidetään ihmisten kansalaistietoisuuden heräämistä. Herääminen tapahtuu, kun ihmiset oivaltavat, että yhdessä voidaan vaikuttaa asioihin ja uudistaa yhteiskuntaa (Rantonen & Lehtonen, 2020).

On ilmeistä, että erilaisten järjestöjen jäseneksi liittymisen taustalla on monia tekijöitä ja motiivit toimia yhdistyksissä saattavat vaihdella paljon. Yhdistyksen jäsenyys voi olla ainoastaan ns. kannattajajäsenyyttä, eli jäsenmaksun maksamiseen perustuvaa jäsenyyttä, tai sen lisäksi yhdistyksen toimintaan osallistumista konkreettisesti. Myös se, kuinka pitkäaikaista jäsenyys on, vaihtelee paljon. Joku saattaa pysyä tietyn harrasteseuran jäsenenä vuosikausia, kun taas toisen jäsenyys saattaa olla hyvinkin lyhytaikainen. Kansalaistoiminnan ensimmäisenä tunnusmerkkinä on oman työpanoksen käyttäminen. Jos henkilö maksaa vain jäsenmaksun järjestölle, hän ei ole kansalaistoiminnan parissa. Hän osallistuu vain taloudellisesti, ei aktiivisesti toimintaan (Harju, 2003).

### **Miten kansalaisyhteiskunta muotoillaan tulevaisuudessa jatkaakseen ihmisten sitoutumista/osallistumista?**

Kansalaisyhteiskunnalla viitataan yhteiskunnallisen elämän kenttään, jossa kansalaiset ja kansalaisryhmät toimivat vapaaehtoisesti ja julkisesti yhteisten arvojensa, päämääriensä ja intressiensä pohjalta. Kansalaisyhteiskunta toimii identiteettien muodostumisen alueena, joka sitoo erilliset yksilöt yhteiskuntaan, mahdollistaa kollektiivisten intressien hahmottumisen ja toiminnan päämääristä ja keinoista sopimisen. Kansalaisyhteiskunnan toiminnan lähtökohta on vapaaehtoisuus. Osallistuminen ei siis perustu ulkoiseen paktoon. Toinen kansalaistoiminnan tunnusmerkki on, ettei organisaatioiden keskeinen periaate ole voiton tavoittelu, vaan toiminnassa mahdollisesti syntyvät ylijäämät käytetään toiminnan kehittämiseen, ei voitonjakoon (Salmon, ym., 1999).

Kansalaisyhteiskunta on perinteisen käsityksen mukaan luokiteltu yhteiskunnan “kolmanneksi sektoriksi”. Viime vuosikymmeninä muun muassa digitalisoitumisen myötä perinteinen jakolinja erilaisten yhteiskunnan sektoreiden välillä on kuitenkin muuttunut. Digitalisaatio, erityisesti internetin ja sosiaalisen median yleistymisen, ovat merkinneet kansalaisyhteiskunnalle radikaalia muutosta siinä, että ne ovat mahdollistaneet toiminnan organisoimisen verkostomaisesti ja kevyesti, ilman yhdistystoimintaan kuuluvaa hierarkkista päätöksentekorakennetta ja lainmukaisia hallinnollisia velvoitteita. Digimaailma yhdessä muiden tekijöiden, kuten koulutustason nousun, ekologisuuden arvostuksen ja työn muutosten, kanssa on luonut olosuhteet, joissa aktiiviset kansalaiset voivat helpostikin löytää samanmielisiä ja tarttua yhdessä toimeen heti, muissakin kuin kansalais-

toimintaan perinteisesti kuuluneissa rooleissa. Tästä nykymuotoisesta, perinteisestä yhdistystoiminnasta irrallista uudenlaista kansalaisyhteiskuntatoimintaa on alettu kutsua “neljänneksi sektori” (Ruuskanen, ym., 2020).

Suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toiminnassa ovat historiallisesti olleet keskiössä sosiaaliset liikkeet, jotka pyrkivät laajasti yhteiskunnan olojen muuttamiseen. 1980-luvulta alkaen uusia yhdistyksiä alettiin perustaa yhä enemmän erilaisten vapaa-ajantoimintojen ympärille, jolloin yhteiskunnallisten liikkeiden suhteellinen asema kansalaisyhteiskunnan kentällä alkoi heikentyä. Kehitystä vauhditti yhteiskunnan yksilöllistyminen ja kollektiivisten identiteettien mureneminen. Internetin ja sosiaalisen median aikana kehitys on jatkunut, kun yksilöllisiä kiinnostuksenkohteita on päässyt toteuttamaan aiempaan verrattuna helposti löytyvissä samanmielisten digitaalisissa yhteisöissä (Mäenpää & Faehnle, 2020). Laajasti kollektiivisia identiteettejä ei enää pääse syntymään yhtä helposti kuin ennen, kun tarjolla olevien yhteisöjen kirjo on laaja ja nopeastikin muuttuva, ja yhteisöt kilpailevat ihmisten huomiosta kirjavan mediaympäristön tietotulvan keskellä (Ruuskanen, ym., 2020).

Valtioneuvoston julkaisussa (2020) kerrotaan, kuinka yksilöllistymisen myötä kansalaisten osallistuminen on lähestynyt aiempaa selvemmin asiakkuusajattelua. Järjestöjen odotetaan tarjoavan ammattimaisesti tuotettuja palveluja. Erityisesti tämä näyttäytyy liikunta- ja harrastustoiminnassa, missä vanhemmat odottavat saavansa palvelua rahaa vastaan pikemminkin kuin kokevat osallistuvansa yhdistysmuotoiseen kansalaistoimintaan. Samanlaista ajattelutavan muutosta on julkaisun mukaan tapahtunut myös joissakin järjestöissä suhteessa jäsenistöön. Myös ne ovat alkaneet suunnata toimintaansa edellä kuvattujen odotusten mukaisesti asiakkaille toteutettavien tapahtumien ja palvelujen tuottajina.

Yhdistysten jäsenten muuttuvien odotusten ja vaatimusten myötä on ilmeistä, että myös yhdistysten itsessään tulee muuttua. Kuten Förbundsarenanin teettämistä raporteista (Förbundsarenan, 2021 & 2023) käy ilmi, moni yhdistys kokee haasteeksi nimenomaan jäsenhankinnan ja nykyisten jäsenten mukana pysymisen. Jäsenten kasvavien vaatimusten edessä yhdistykset saattavat kohdata ylitsepääsemättömiä haasteita ennen kaikkea rajallisten resurssien vuoksi. Vaikka kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden määrät ovat Suomessa nousseet, perustuu toiminta kansalaisyhteiskunnassa silti pitkälti vapaaehtoisuuteen. Siihen, miten ihmisiä houkutellessaan mukaan toimintaan nimenomaan aktiivisiksi tekijöiksi, ei ole yksinkertaista ja selkeää vastausta.

Tässä analyysissä pyrimme teoreettisen viitekehyksen rinnalla tuottamaan konkreettisia ehdotuksia yhdistysten tulevaan toimintaan, antamaan valmiita toimintaan sovellettavia malleja sekä herättämään ajatuksia kansalaisyhteiskunnan kehityksestä ja muutokseen vastaamisesta.

### **Mitä on muutos ja miten sitä voidaan soveltaa käytännössä?**

Muutos ei enää tänä päivänä ole hetkellistä tai tässä ja nyt tehtävää, vaan pikemminkin se voidaan nähdä jatkuvana toimintana. Järjestötoiminnassa uudistuminen ja muutos näyttäytyy oletettavasti

konkreettisimmin silloin, kun toimintaa ylläpitävät tahot, kuten hallitusten jäsenet tai muut aktiivit, vaihtuvat. Muutoksesta on luotu lukuisia erilaisia teorioita ja malleja, joista yhden esittävät Argyris ja Schön (1978). Heidän teoriansa mukaan muutos alkaa tiedon muutoksesta, eli uuden tiedon tuomisesta vanhan tilalle. Seuraavana he esittävät asenteiden muutoksen, jota seuraa yksilöiden käyttäytymisen muutos, ja joka toteutuessaan johtaa myös ryhmän käyttäytymisen muutokseen. Tämänkaltainen muutos lienee järjestöissä hyvinkin konkreettista uusien aktiivien tullessa mukaan toimintaan ja mahdollisesti kokonaisten uusien sukupolvien astuessa toiminnan ytimeen.

Toinen järjestötoimintaan mielestämme hyvin istuva muutosteoria liittyy Kurt Lewinin kolmivaiheiseen kehittämisprosessiin. Sen ensimmäinen vaihe on “unfreeze”, joka voidaan suomentaa tarkoittamaan sulattamista. Tällä tarkoitetaan muutoshalukkuuden synnyttämistä luomalla tunne muutoksen välttämättömyydestä esimerkiksi kertomalla uhkakuvista niin, että saavutetaan tyytymättömyys nykytilaan. Tyytymättömyyden kautta saavutetaan motivaatio muutokseen, joka helpottaa vanhojen rakenteiden ja tapojen purkamista. “Unfreeze”-vaihetta seuraa “change”, joka tässä yhteydessä tarkoittaa muuttamista itsessään. Kolmannessa vaiheessa siirrytään “refreeze”-vaiheeseen, eli uudelleen jäädyttämiseen, jolloin uudet käytänteet vakiinnutetaan toiminnan ytimeen. (Lewin, 1947)

## **Analyysin tulokset**

Analyysimme tulokset osoittavat, että kansalaisyhteiskunta on murroksessa. Päätelmää tukee erilaiset tutkimukset, joihin olemme tutustuneet. Lisäksi Föbundsarenanin teettämät omat kyselytutkimukset jäsenjärjestöille (Föbundsarenan, 2021 & 2023) tukevat päätelmää. Esille nousevat mm. yhdistyksen haasteet toiminnan muokkaamisessa niin, että se houkuttelee uusia jäseniä. Useat järjestöt myös korostavat, että nuorten houkuttelemisen mukaan on haastavaa. Vastaukset osoittavat, että yhdistykset ovat tietoisia siitä trendistä, jonka mukaan jäsenenä oleminen on muuttunut. Föbundsarenanin jäsenorganisaatiot osoittavat Föbundsbarometern 2021 -kyselyn mukaan, että ne ovat hyvin motivoituneita ja pyrkivät muuttamaan toimintaansa niin, että raamit sopivat tämän päivän yhteiskuntaan ja vastaavat tämän päivän tarpeita.

## **Johtopäätökset ja suositukset**

### ***Rakenteelliset muutokset***

#### *Kansalaisjärjestöjen toimintaan vaikuttavat megatrendit*

Kuten useimmat muutkin kehittyneet maat, Suomi kohtaa väestönrakenteeseen liittyviä muutoksia kuten väestön ikääntymisen ja kasvavan maahanmuuton (Suomen virallinen tilasto (SVT), 2021). Nämä demografiset muutokset vaikuttavat merkittävästi kansalaisjärjestöjen toimintaan ja jäsenistöön. Ikääntymisen myötä organisaatiot kohtaavat haasteita jäykkien hallinnollisten rakenteiden muodossa, jotka eivät välttämättä houkuttele nuorempaa sukupolvea pysymään mukana (Divjak

& Forbici, 2017). Tämä voi ilmetä innovaation puutteena ja kyvyttömyytenä vastata nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Samalla perinteisten instituutioiden kuten perheen merkityksen väheneminen korostaa sukupolvien välisen oppimisen ja yhteistyön tärkeyttä, luoden mahdollisuuksia uudellaisille yhteistyömalleille ja innovaatioille (Divjak & Forbici, 2017).

Maahanmuutto luo tarpeen uudellaisille palveluille ja toimintatavoille, jotka vastaavat maahanmuuttajien erityistarpeisiin ja -kiinnostuksiin (Divjak & Forbici, 2017). Maahanmuuttajat voivat myös tuoda mukanaan monipuolisuutta ja uusia näkökulmia kansalaisyhteiskuntaan, mikä rikastuttaa yhteisöjä ja lisää yhteisöllistä osallistumista eri ryhmien välillä. Moninaisempi jäsenistö ja osallistujakunta voivat myös edistää innovaatiota ja luovuutta organisaatioiden toiminnassa (Miller, 2023), mikä on keskeistä pysyvyyden ja kehityksen kannalta nyky-yhteiskunnassa.

Taluskriisit vaikuttavat suoraan kansalaisjärjestöjen rahoitukseen ja toimintaympäristöön, kun valtion rahoitus vähenee ja kilpailu muiden rahoituslähteiden hankkimiseksi kiristyy. Epävarmat työllisyyskuviot ja muuttuneet tulorakenteet pakottavat järjestöt sopeutumaan alentuneisiin resursseihin, mikä voi vaikuttaa henkilöstön asemaan, vapaaehtoistyöhön ja osallistumismalleihin. Lisäksi valtion ulkoistaminen asettaa järjestöille paineita taloudellisen tehokkuuden ja vastuullisen hallinnan suhteen, mikä voi vaikeuttaa niiden ydinmission toteuttamista. (Divjak & Forbici, 2017)

### *Rakenteellisten muutosten tarve*

Kansalaisjärjestöjen kohtaamat laajat haasteet osoittavat tarpeen harkita rakenteellisia muutoksia. On olennaista arvioida uudelleen organisaatioiden toimintamalleja, resurssien käyttöä ja strategioita jäsenhankinnassa ja vaikuttavuuden lisäämisessä. Rakenteelliset muutokset voivat sisältää esimerkiksi kumppanuuksien vahvistamista, digitaalisten työkalujen tehokkaampaa hyödyntämistä ja hallinnollisten rakenteiden joustavoittamista. Nämä muutokset voisivat auttaa kansalaisjärjestöjä vastaamaan paremmin nykyisiin haasteisiin ja säilyttämään merkityksensä ja vaikutusvaltansa muuttuvassa yhteiskunnallisessa maisemassa.

Etäosallistumisen lisääntyessä on myös haasteita fyysisen osallistumisen ja sitoutumisen kannalta (Förbundsarenan, 2023). Vaikka digitaaliset kanavat tarjoavat paremman tavoitavuuden, on tärkeää varmistaa, että jäsenet ja tukijat pysyvät aktiivisina ja sitoutuneina myös fyysisissä toimissa ja tapahtumissa. Tämä tasapaino on keskeinen haaste, johon kansalaisjärjestöjen tulee kiinnittää huomiota digitalisaation kehityksen myötä.

### *Onnistunut esimerkki: Reumaliiton uudistus*

Reumaliitto tarjoaa inspiroivan esimerkin onnistuneista rakenteellisista muutoksista, jotka ovat olleet avainasemassa organisaation uudistumisessa ja tehokkuuden lisäämisessä. Heidän aluetoiminnan uudistamisensa oli pitkä ja perusteellinen prosessi, jossa tavoitteena oli kehittää kevyempi ja innostavampi toimintamalli. Organisaatio tunnisti vanhan mallin haasteet, kuten aluetoimikuntien epäselvät roolit ja työlääät kokouskäytännöt, ja lähti rakentamaan muutosta yhdessä yhdistystoimi-



joiden kanssa. Uuden mallin myötä Reumaliitto pystyi tarjoamaan alueellisille yhdistyksille enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja resursseja omien projektien toteuttamiseen. Tämä lähestymistapa, jossa toiminta ja tekeminen olivat etusijalla, on tuonut positiivisia tuloksia ja lisännyt innostusta alueyhdistyksissä. Vaikka uuden mallin opettelu vie vielä aikaa, Reumaliitto on onnistunut fokuksomaan työntekijöiden tukea ja jatkuvaa kehittämistä, mikä on ollut avainasemassa uuden toimintamallin vakiinnuttamisessa ja menestyksessä. (Osana yhteistä ratkaisua Oy, 2021).

### ***Jäsenhankinnan ehdotukset***

Jäsenhankintaan liittyvien ongelmien taustalla on pitkälti ihmisten tietoisuuden puute järjestöjen olemassaolosta tai niiden toiminnan sisällöstä, toiminnassa mukana olon epämielekkyyys tai koetun merkityksen puute, hankaluudet käytännön järjestelykysymyksissä sekä kokemus toiminnan työtaakasta ja vaivasta.

Ensimmäisenä aiheena on järjestöjen näkyvyys tai sen puute, mikä voi johtua muun muassa tehotomasta viestinnästä. Vaikka valtaosa liitoista panostaa mahdollisimman tehokkaaseen näkyvyyteen, ei se näytä tuottavan tarpeeksi tulosta (Förbundsarenan, 2021). On huomioitavaa, että eri kohdeyleisöt ovat tavoitettava erilaisilla keinoilla, ja tietyt keinot ovat tehokkaampia kuin toiset. Esimerkiksi sosiaalisen median kampanjat toimivat nuorempaan kohdeyleisöön tehokkaammin, kun taas iäkkäämpään väestöön soveltuvat paremmin perinteisen median keinot. Näkyvyyden tehostamiseen käytettävät keinot ovat siis hyvin tilanne- ja järjestökohtaisia, mutta listaamme muutamia vaihtoehtoja, joita eri järjestöt voivat hyödyntää tarpeidensa mukaan.

Sosiaalisen median kampanjointi on hyvin tehokas ja edullinen tapa edistää järjestön näkyvyyttä. Sosiaalisessa mediassa on helppo kohdentaa mainontaa tietyille ihmisryhmille, jolloin rajatut resurssit tulee käytettyä tehokkaasti (Oksanen, 2022). Tällainen kampanja voi sisältää perinteisemmän mainoksen, jossa kerrotaan järjestön toiminnasta ja kuinka siihen voi liittyä mukaan. Toisaalta yleisöä aktivoivat kampanjat voivat olla erittäin tehokkaita. Esimerkiksi jokin kilpailu tai haaste herättää huomiota perinteisten mainosten seasta. Lisäksi yleisön aktivointi ja osallistaminen toimii eräänlaisena koukkuna, sillä osallistuessaan haasteeseen tai kilpailuun tulee henkilö huomaamaan osallistuneeksi johonkin järjestön organisoimaan toimintaan. Mikäli henkilö huomaa pitäneensä toiminnasta ja kokee sen kiinnostavaksi, on kynnys liittyä järjestön toimintaan matalampi. Perinteinen mainos voi olla mielenkiintoinen, mutta varsinkin sosiaalisessa mediassa mainonnan määrä on niin suuri, että riski mainoksen unohtamiselle ja sivuuttamiselle on merkittävä. Toiminnallinen kampanja onkin siinä mielessä hyvin tehokas mainonnan keino, sillä se jää paremmin yleisölle mieleen, ja toimii samaan aikaan ikään kuin esittelynä järjestön toiminnasta. Esimerkiksi Svenska pensionärsförbundet on toteuttanut kilpailumuotoisen jäsenhankintakampanjan, joka on tuottanut tulosta. Tämänkaltainen ratkaisu voisi toimia hyvin myös muissa liitoissa ja järjestöissä.

Digitaalisen kampanjoinnin lisäksi tai ohella järjestöt voivat tuoda toimintaansa esiin myös kouluvierailujen, työpaikkojen virkistyspäivien ja paikallisten tapahtumien avulla. On hyvä huomata, että mitä helpompaa ihmisen on lähestyä tai saada tietoa järjestön toiminnasta, sitä matalampi on

kynnys liittyä mukaan. Erilaisten yhteisöllisten tapahtumien yhteydessä on oiva tilaisuus levittää tietoisuutta järjestöstä. Nämä ovat hyviä keinoja laajan kohdeyleisön saavuttamiseen.

Näkyvyyden tehostamisen lisäksi järjestöt voivat löytää uusia jäseniä parantamalla järjestöjen lähestyttävyyttä ja saavutettavuutta. Moni ihminen on kiinnostunut järjestötoiminnasta ja olisi mielellään osa kyseistä yhteisöä, mutta kokee kynnyn liittyä mukaan liian suureksi. Tämä ilmiö oli havaittu myös Förbundsbarometereissa (2021, 2023).

Analysoidessamme toimeksiantoamme pohdimme myös seuraavaa ratkaisuehdotusta. Emme voi olla täysin varmoja, keihin kaikkiin jäsenhankintakampanjat kohdistuvat, joten teemme oletuksen, että kampanjat kohdistuvat pääasiassa tai täysin ruotsinkieliseen väestöön. Uusia, toiminnasta kiinnostuneita jäseniä saattaisi kuitenkin olla myös muissa ihmisryhmissä. Erityisesti maahanmuuttajien keskuudessa voisi olla suurikin määrä eri järjestöjen toiminnasta kiinnostuneita. Tämä toimisi heille myös oivana tapana päästä paremmin osaksi yhteiskuntaa, oppia ruotsin kieltä ja tutustua ihmisiin sekä löytää uusi harrastus tai tapa viettää vapaa-aikaa. Myös suomenkielisestä väestöstä voisi löytyä kiinnostuneita uusia jäseniä. Vaikka ei olisikaan itse ruotsinkielinen, moni on silti kiinnostunut ruotsin kielestä ja kulttuurista. Heillä saattaa myös olla ruotsinkielisiä ystäviä tai muita läheisiä, ja heitä kiinnostaisi päästä kokeilemaan järjestötoimintaa. Näitäkin vaihtoehtoja on hyvä harkita ja ottaa huomioon, vaikka huomio olisikin pääosin ruotsinkielisten jäsenten etsinnässä.

## **Miten varmistetaan, että ihmiset pysyvät jäseninä ja ovat sitoutuneita?**

### ***Jäsenet yleisesti***

Populaatioekologit (Oster, 2023) väittävät, että monet muutokset tapahtuvat usein uuden organisaation korvattessa vanhan. Tämä johtuu siitä, että monet organisaatiot ovat usein passiivisia ja niillä on vain vähäinen kyky muutokseen. Ulkoisten muutosten pyörteessä vanhat organisaatiot menettävät merkitystään uusien tuodessa tarjolle uusien olosuhteiden sekä arvojen mukaisia toimintatapoja. Voidaankin pohtia, että onko tässä kyseessä juuri tämänkaltainen tilanne, jossa suurta muutosta ei kyetä tekemään. Näemme kuitenkin, että muutokset ovat Förbundsarenanin liittojen ainoa vaihtoehto, jotta nykyinen liittotoiminta ei jää unholaan. Järjestöjen onkin kyettävä arvioimaan toimintansa nykyaikaisuutta, kuunneltava niin yhteiskuntaa kuin jäsenistöäkin. Liittojen on lisättävä joustavuutta, jotta niissä on myös tulevaisuutta pelkän historian sijaan.

Förbundsarenan alaisten liittojen ja järjestöjen tilanteessa monet asiat saattavat vaatia muutosta. Muutosta voidaan tarvita niin toiminnan rajaamisessa kuin myös sen merkittävänä pitämisessä. Havaitimme Förbundsarenanin aineistosta (Förbundsarenan, 2021), että osa järjestöistä pyrkii tekemään vähän kaikkea. Ajatteleminen, että tämä saattaa olla joissain tapauksissa houkuttelevuutta vähentävä tekijä. Näemme, että toiminnan tulee olla monissa tilanteissa riittävän rajattua jo pelkästään ajankäytön, mutta myös motivaation ylläpitämiseksi. On helpompaa sitoutua ja jatkaa, jos toiminnan näkee etenevän. On myös vaikeampaa olla mukana toiminnassa, joka sisältää asioita,

joihin ei halua käyttää aikaansa. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että itseäkään kiinnostavaan toimintaan ei osallistuta, sillä voidaan kokea, että pitäisi osallistua kaikkeen eikä saisi valikoida. Ehdotammekin siis, että toiminnan rajattavuutta mietittäisiin, sen arvot tuotaisiin esille konkreettisin esimerkein ja painotettaisiin, että toimintaan voi osallistua oman kyvyn, ajankäytön mahdollisuuksien sekä kiinnostuksen mukaan.

Jos ajattelemme voittoa tavoittelevien sekä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden eroja, huomaamme, että usein voittoa tavoittelevien yritysten tuotteita on jokseenkin helppo arvioida sekä arvottaa. Käyttäjän tarvitsemat tai arvokkaaksi kokemat tuotteet menestyvät. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa asianlaita on kuitenkin toinen. Tuote tai palvelu on monimutkaisempi ja sen arvoa on vaikea arvioida jo siitäkin syystä, että usein toimintaa tehdään jollekin toiselle. On siis kyettävä vakuuttamaan arvosta sellainen, joka ei arvoa pääse kokemaan toisin kuin esimerkiksi itse palvelua tai tuotetta käyttäessään (Oster, 2023). Ajattelemmekin, että yhtenä ongelmana Föbundsarenanin jäsenjärjestöjen tilanteessa voisi olla juuri tämä. Jäsenet eivät täysin ymmärrä toiminnan tarkoitusta, sen hyötyjä, niin itselle kuin muillekin. Olemme itsekkin huomanneet, että vaikka jonkin asian merkittävyyden sinänsä tietää, on hyvin motivoivaa, että sen vaikutavuuksista ja saavutuksista muistutetaan. Toiminnassa voidaan käydä läpi itse toimintaa, siitä saatua palautetta ja sen toimintaympäristöön aikaansaamaa vaikutusta. Samaa toimintatapaa käyttävät myös useat avustusjärjestöt. Toiminta ei välttämättä houkuttelisi yhtä paljon lahjoittajia, ellei järjestöt näyttäisi ja kertoisi tarkkaan avustusten hyödyistä. Koemme, että yhtenä jäsenten pysyvyyttä ja sitoutumista lisäävä tekijänä olisi juuri tämä toiminnan saavutuksien raportointi. Toiminnan luonteen mukaan se voisi olla esimerkiksi toiminnan vaikutuksesta raportointia tai toiminnan ollessa enemmänkin yhteisöllistä, avointa keskustelua siitä, mitä jokainen henkilö kokee saavansa ja tuntee toiminnassa mukana ollessaan.

Monet järjestöt saattavat olla useita vuosikymmeniä toimineita ja toiminnan ydin perustuu ajattelulle “näin tehdään, koska on aina tehty”. Tällainen jäykkä vanhoihin kaavoihin kangistuminen on omiaan hankaloittamaan uusien jäsenten mukaan tuloa.

Saavutettavuus olisi hyvä ottaa huomioon jokaisen jäsenjärjestön toiminnassa. Tätä voisi järjestöt selvittää esimerkiksi toteuttamalla kyselyitä selvittäen syitä osallistumattomuuteen ja havaintojen perusteella tehdä toiminnasta saavutettavampaa. Koska muutos ja oman toiminnan kriittinen arviointi on hankalaa, monet eivät halua käsitellä aihetta. On kuitenkin hyvä muistaa, että järjestöjen muuttumattomuus ja vanhoissa tavoissa pysyminen altistaa suurille haasteille.

Havaintoja tehdessämme huomasimme, että yhtenä ongelmana saattaa olla se, etteivät jäsenet tiedä mitä toiminta vaatii. Jos johonkin osallistutaan, minkälaista tietoa ja taitoa osallistujilta vaaditaan? Tämän tarpeen voisi täyttää samassa yhteydessä saavutusten raportoinnin kanssa. Kerrotaan toiminnasta, sen vaiheista ja saavutuksista. Raportteihin voisi lisätä sitaatteja koetuista hetkistä ja tunnelmasta. Tämä voisi olla ainakin yksi keino, jolla ymmärrys toiminnan vaatimuksista tavoitaisi entistä useamman. Samalla nämä tapahtumakuvaukset pitäisivät mielessä aiempia tapahtumia ja muistuttaisivat niiden merkityksestä itselle ja muille.

Liittojen on tärkeää myös pohtia, toteutuuko yhteisöllisyys sekä vuorovaikutus omassa yhteisössä riittävällä tavalla. Onko tapahtumia ja/tai tapaamisia riittävän usein eri ajankohtina, jotta eri elämäntilanteissa olevilla olisi mahdollisuus osallistua toimintaan? Tärkeintä on kuitenkin lisätä mahdollisuuksia avoimeen kommunikaatioon. On oltava mahdollisuus nostaa esille asioita, jotka koetaan tärkeiksi. Parhaiten tämä toteutuisi kasvokkain keskustellen, mutta usein tilanne saattaa olla se, että ihmiset eivät kykene tuomaan asioitaan esiin tällä tavalla. Tämä on tietenkin ratkaistavissa kaikkien ihmisten ja heidän luoman kulttuurin muuttumisella, mutta se harvoin tapahtuu. Helpompaa voisi olla luoda uusia tapoja osallistua keskusteluun, esimerkiksi anonyymin keskustelu- tai palautekanavan perustaminen.

### ***Luottamustoimijoiden ja hallitustyöskentelijöiden näkökulma***

Koska järjestöjen hallitustoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, täytyy löytää keinoja, joiden avulla voi löytää merkitystä kompensatioksi tehdystä työstä. Yllättävän pienillä asioilla voi saada paljon muutosta aikaan. Jokainen jäsen on yksilö, jolla on omat ajatuksensa, tunteensa ja tavoitteensa – omat syyt olla mukana. Jotta voidaan pohtia tapoja hallitusjäsenien säilyttämiseen ja sitouttamiseen, täytyy tiedostaa mitkä tekijät voivat vaikuttaa haluttomuuteen jatkaa.

Mahdollisina toiminnan lopettamisen syinä nousivat ajan- ja sitoutumisen puute, henkilöiden pyytämättä jättäminen jatkamaan, epäselvyys vapaaehtoistoiminnan muodosta ja kokemus siitä, ettei tunne oloaan tervetulleeksi joukkoon. Esille nousi myös vapaaehtoisten toive arvostuksesta ja muistamisesta esimerkiksi syntymäpäivänä. (Nyholm-Viira & Raumanen, 2022). Nämä ovat keskeisiä asioita, kun pohditaan, miten hallitusjäsenet, tai vapaaehtoiset yleisesti ottaen, saadaan pidettyä mukana.

Oman yhteisön arvostus on tärkeää ja se usein saa myös itse työn tuntumaan merkityksellisemmältä, kun kokee olevansa tärkeä osa jotain suurempaa. Arvostusta voi ilmaista esimerkiksi kiittämällä, ja tämä taas tukee vapaaehtoisen tunnetta oman työpanoksen merkitsevyydestä. Erityisesti hallitusjäsenillä on paljon vastuuta toiminnasta ja sen toimivuudesta. Tähän vastuuseen saattaa liittyä painetta, ja se voi vaatia suuria ponnistuksia sekä päänvaivaa. Erityisesti silloin kiitos on paikallaan.

Tehokkainta kiittämistä on, kun se tehdään odottamatta, mahdollisimman pian suorituksen jälkeen ja etenkin silloin, kun henkilö on nähnyt suuresti vaivaa ja ponnistellut omilla rajoillaan. Kiittämisen voima tehostuu silloin, kun se tapahtuu tavalla, jolla ihminen haluaa saada kiitosta. Jotkut ihmiset nauttivat esimerkiksi julkisista kiitollisuuden osoituksista, kun taas toiset kokevat yksityisemmän kiitoksen mielekkääksi. (Osana yhteistä ratkaisua Oy, 2020). Näin ollen kiitos luo merkitystä ja toimii motivaattorina.

Toisaalta myös rahallinen kompensatio omasta työstä voi toimia motivaattorina hallitusjäsenille. Third Sectorin teettämän kyselyn mukaan syitä maksaa korvausta olivat muun muassa paremman osallistumisen saavuttaminen, sopivasti pätevien hakijoiden houkuttelu, läsnäolon ja aktiivisen

osallistumisen standardien nostaminen (Burrows, 2019). Artikkelin viittaa siihen, että tällainen käytäntö on yleisempää keskisuurissa ja suurissa yhdistyksissä, joten tämän soveltaminen pienempiin yhdistyksiin ei välttämättä ole realistinen ajatus. Rahallisen korvauksen puute korostaa entisestään kiitoksen ja työn antoisuuden merkitystä.

Tiivistettynä tärkeimpiä asioita ovat avoin kommunikaatio ja keskustelu hallituksen sisällä. Mikäli nykyinen toimintamalli koetaan heikkona, on hyvä käydä keskustelua siitä, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät, mitä voitaisiin muuttaa ja mitä pidetään toiminnan kannalta tärkeinä elementteinä. Yhteisöllisyydestä ja avoimesta ilmapiiristä on hyvä pitää huolta erityisesti hallituksen jäsenten keskuudessa, koska hallituksen aito innostus välittyy myös muille vapaaehtoisille. Yhteisöllisyydellä on suuri vaikutus ja se onkin yksi vapaaehtoistoiminnan valttikorteista. Hyväksyvä ja kiitollisuutta ilmaiseva toiminta todennäköisemmin houkuttelee aktiivisempia jäseniä, koska harva ei haluaisi olla mukana toiminnassa, josta tulee hyvä olo.

## **Jäsenten sitouttamisen ja osallistumisen tulevaisuus**

### *Jäsenten sitoutuminen yleisesti*

Järjestötoiminnassa havaittuihin muutoksiin sekä sen tulevaisuuteen vaikuttavat useat edellä mainitut tekijät. Järjestötoiminnan tulevaisuuteen vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset, jotka vaikuttavat ihmisten arvoihin, ajankäyttöön sekä taloudelliseen tilanteeseen. On kuitenkin vain ja ainoastaan itse järjestöjen käsissä, saako se toimintansa vastaamaan nykyisiä tarpeita.

Ympäristön muutokset ovat muuttaneet liittojen toimintakenttää. Ihmisten saataville on tullut entistä enemmän vaihtoehtoja. Samanmieliset ihmiset löytävät toisensa entistä helpommin. Samalla useat perinteiset järjestöt ovat muuttuneet hyvin hitaasti tai eivät ollenkaan. Monissa tilanteissa maailmanlaajuiset yhteisöt tarjoavat myös monipuolisempaa sekä rikkaampaa sisältöä, sillä niiden tuottamiseen osallistuu laaja kirjo ihmisiä erilaisista taustoista eri puolilta maailmaa. Toisaalta voidaan olettaa, että ihmisten kohtaaminen näissä yhteisöissä ei toteudu yhtä hyvin kuin perinteisissä, paikallisissa vaihtoehdoissa.

Myös Föbundsarenan on todennut, että liittojen toimintaan osallistuminen on muuttunut. Entistä useammat haluavat rahoittaa, mutta eivät itse osallistua toimintaan. Tähän muutokseen on varmasti ainakin osaltaan vaikuttaneet edellä mainitut tekijät. Ihmisten saataville on tullut useita, enemmän arvoa tuottavia sekä helpommin saavutettavia, täysin ilmaisia vaihtoehtoja. Tämä on saattanut johdattaa siihen, että aktiivinen osallistuminen perinteisten järjestöjen toimintaan on vähentynyt, kun oma tarve osallistua on saatu täytettyä toisaalla. Voi kuitenkin olla, että toimintaa on silti haluttu jäädä tukemaan ja osallistutamaan jatkossa vain itselle mieluisiin aktiviteetteihin.

Tulevaisuus näyttää siis jokseenkin haastavalta. Ihmisillä on entistä enemmän mistä valita. On tullut uusia tapoja käyttää aikaa. Perinteiset järjestöt ovat saaneet uusia kilpailijoita. Joidenkin ih-

misten taloudellinen tilanne on heikentynyt ja heikkenee entisestään tulevaisuudessa. Heikentyneen taloudellisen tilanteen kuormitus ei anna ihmiselle mahdollisuutta osallistua mihinkään ylimääräiseen. On vaikeaa tai jopa mahdotonta antaa, jos ei itsekään saa tarpeeksi.

Liittojen toiminnan tulevaisuutta määrittäneen siis osaltaan toimintaympäristön muutokset, mutta samalla liittojen kyky muuttua ja olla joustavia tarjoamalla uusia houkuttelevampia vaihtoehtoja, jotka tuottaisivat enemmän arvoa niiden käyttäjille. Voidaan kuitenkin lopulta todeta, että ihmiset usein osallistuvat toimintaan sen ollessa muiden tekijöiden valossa mahdollista. Silloin ainoaksi mahdollisuudeksi liitoille itsellensä jää tuottaa enemmän arvoa jäsenilleen.

On myös mahdollista ja todennäköistä, että on useita liittoja sekä järjestöjä, jotka tuottaisivat monille erittäin arvokasta sisältöä, mutta liitot eivät kohtaa jäseniksi haluavien kanssa. Liitot eivät ehkä tuota tarpeeksi sisältöä, se ei ole kohdennettu oikealla tavalla tai se ei ole tarpeeksi houkuttelevaa. Tällöin liittojen tehtävä on helpompi. Liiton toimintaa ei itsessään tarvitse muuttaa, se pitää vain tehdä saavutettavammaksi. Uusilla toimintatavoilla sekä paremmalla näkyvyydellä toisilleen kuuluvat kohtaavat toisensa.

### ***Jäsenten sitoutuminen luottamustehtävissä/hallitustasolla***

Nykymaailman hektinen tempo ja ihmisten jatkuva kiire vaikuttavat osaltaan siihen, ettei ihmisillä välttämättä ole aikaa tai jaksamista ottaa lisää vastuuta vapaa-ajalleen. EY:n tekemän tutkimuksen mukaan joka kolmas täyspäiväistä työtä tekevä kertoo kokevansa tasapainottelun työn ja muun elämän välillä vaikeaksi (PR Newswire, 2015). Suurimmiksi syiksi nousivat elämän kulujen nousu ilman palkan kasvua, perheen lisäys tai muu vastuu kotona sekä pidentyneet työajat ja vastuu työpaikalla, mikä heijastuu myös vapaa-ajan toiminnassa vaadittavaan aktiivisuuteen. Onkin tärkeää muistaa, että sosiaalisuus, jokaiselle yksilölle sopivissa määrin, on palauttavaa ja nautinnollista. Jos yhdistystoiminnasta saadaan mielekästä eikä hallitusrooli ole jotain, johon ”joutuu, koska on pakko”, voidaan toiminnasta saada hauskaa ja innostavaa.

Epävarmuus omista kyvyistä saattaa olla este esimerkiksi hallitustehtäviin hakeutumisessa. Vapaaehtoistyöhön ja etenkin hallintotehtäviin hakevan päässä saattaa pyöriä monia kysymyksiä itse tehtävään liittyen. Osana-sivusto nostaa esiin viisi tärkeintä kysymystä, joihin olisi hyvä vastata toimenkuvan houkuttelevuuden lisäämiseksi: ”Mitä pitää tehdä?”, ”Paljonko se vie aikaa?”, ”Mitä perehdytystä tarjotaan?”, ”Miksi juuri minä lähtisin mukaan?” ja ”Miksi tämä on tärkeää?” (Osana yhteistä ratkaisua Oy, 2021). Näihin kysymyksiin vastaaminen hakuilmoituksessa tai muussa rekrytointitilanteessa auttavat myös mahdollista hakijaa selkeyttämään, vastaako toimenkuva omia tarpeita ja kiinnostuksenkohteita.

## Lähteet

Burrows, E., 2019. Emma Burrows: The positive of paying board members

<https://www.thirdsector.co.uk/emma-burrows-positives-paying-board-members/governance/article/1589937> Viitattu 5.4.2024

Divjak, T., & Forbici, G., 2017. The future evolution of civil society in the European Union by 2030. European Economic and Social Committee.

EY, 2015. One third of full-time workers globally say managing work-life has become more difficult - - younger generations and parents hit hardest.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/one-third-of-full-time-workers-globally-say-managing-work-life-has-become-more-difficult---younger-generations-and-parents-hit-hardest-300077259.html>

Förbundsarenan, 2021. Förbundsbarometern

<https://www.forbundsarenan.fi/Site/Data/2380/Files/Forbundsbarometern2021.pdf>

Förbundsarenan, 2023. Förbundsbarometern

<https://www.forbundsarenan.fi/Site/Data/2380/Files/Fo%CC%88rbundsbarometern%202023.pdf>

Harju, A., 2003. Yhteisellä asialla: Kasalaistoiminta ja sen haasteet. Kansanvalistusseura.

Harju, A., 2020. Kansalaistoiminnassa tärkeintä on into ja palo. Kansalaisyhteiskunta.fi

<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kansalaistoiminnassa-tarkeinta-on-into-ja-palo/>

Lewin, K., 1947. Field theory in social science. New York: Harper & Row.

Miller, J., 2023. The Power Of Diversity And Inclusion: Driving Innovation And Success.

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/08/16/the-power-of-diversity-and-inclusion-driving-innovation-and-success/>

Mäenpää, P. & Faehnle, M., 2020. Neljäs sektori – kuinka kaupunkiaktivismi haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa. Vastapaino.

Nyholm-Viira, A. & Raumanen, M., 2022. Motivaatio ja sitoutuminen vapaaehtoistoiminnassa

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/784164/Nyholm-Viira\\_Raumanen.pdf;jsessionid=6ACC347A1A76977D59AF21ACC79C34CE?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/784164/Nyholm-Viira_Raumanen.pdf;jsessionid=6ACC347A1A76977D59AF21ACC79C34CE?sequence=2)

Oster, S. M., 2023. Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases

Oksanen, M., 2022. Sosiaalisen median näkyvyyden kasvattaminen mainonnan avulla

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/779732/Sosiaalisen\\_median\\_nakyvyyden\\_kasvataminen\\_mainonnan\\_avulla.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/779732/Sosiaalisen_median_nakyvyyden_kasvataminen_mainonnan_avulla.pdf?sequence=1)

Osana yhteistä ratkaisua Oy., 2021. Innosta vapaaehtoisia selkeillä tehtävillä – verkossa ja livenä

<https://osana.fi/vapaaehtoisten-rekrytoiminen-verkossa/>

Osana yhteistä ratkaisua Oy., 2021. Toimikunnista itseohjautuvuuteen – miten Reumaliitto uudisti toimintaansa.

<https://osana.fi/osallistava-organisaatiomuutos/>

Osana yhteistä ratkaisua Oy., 2020. Vapaaehtoisten kiittäminen ja sitouttaminen

<https://www.youtube.com/watch?v=CpCrbaGe9vg>

Ranotnen I. & Lehtonen T., 2020. Kansalaistoiminta.

<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kansalaistoiminta/>

Ruuskanen P., Jousilahti J., Faehnle M., Kuusikko K., Kuittinen O., Virtanen J., Strömberg L., 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston kanslia.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS\\_2020\\_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salmon, L., Anheir, H., List, R., Topler, S., Sokolowski, W., 1999. Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

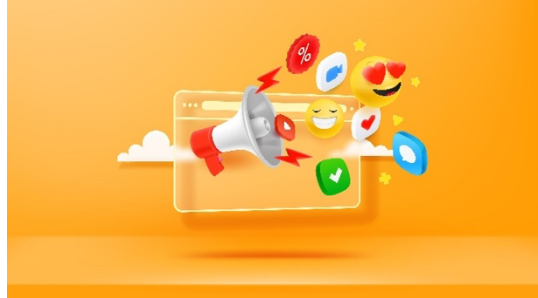
Suomen virallinen tilasto (SVT), 2021. Väestöennuste [verkkójulkaisu].

[https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)



## Liite: Malliesimerkki järjestön toteuttamasta sosiaalisen median kampanjasta

Tässä on konkreettinen ohje, kuinka järjestöt voisivat toteuttaa sosiaalisen median kampanjan uusien jäsenten hankkimiseksi. Jokainen järjestö voi soveltaa seuraavia ohjeita omaan toimintaansa ja kohdeyleisönsä sopivaksi.



### 1. Määritä kampanjan tavoite ja kohdeyleisö

- Kampanjan tavoite on tässä esimerkissä uusien jäsenten hankinta
- Kohdeyleisö voi olla lähes mitä tahansa; paikallinen ruotsinkielinen väestö, alle 18-vuotiaat, jostakin harrastuksesta kiinnostuneet – muista, että kohdeyleisöä ei kannata rajata kuitenkaan liikaa, sillä kampanjan on hyvä tavoittaa mahdollisimman suuri yleisö (rajauksen on silti hyvä olla realistinen, jotta resurssit tulevat käytetyiksi tehokkaasti).

### 2. Määritä kampanjan toteutus, eli sisältö, toteutustapa ja aikataulu

- Päätä, millä alustalla/alustoilla kampanja toteutetaan; Instagram tavoittaa hyvin laajasti kaikenikäisiä, TikTok enemmän nuoria ja Facebook aikuisväestöä (huomaa, että tässä on paljon eroja, ja alusta tuleekin päättää yksilöllisesti). Alusta vaikuttaa myös siihen, millaista sisältöä kampanjasta kannattaa tehdä.
- Kun somealusta on päätetty, on seuraava vaihe itse kampanjan sisällön suunnittelu. Täytyy siis määritellä, tehdäänkö esimerkiksi laaja mainoskampanja, vai vaikkapa kilpailumuotoinen jäsenhankintakampanja. Kohdeyleisöä aktivoiva kampanja jää herkemmin mieleen, ja tässä esimerkissä käytämme kilpailumuotoista kampanjaa, kuten somehaastetta.
  - Suosittelemme, että kampanja erottuu mahdollisimman hyvin somen julkaisuista, jotta se ei huku muiden sekaan – jokin erityinen yksityiskohta tai houkutin on siis hyvä sisällyttää kampanjaan, sillä tavallinen mainos ei ole yhtä tehokas. Persoonallinen tai yllättävä video jää varmasti paremmin mieleen kuin vain kuva julkaisuvirrassa.
  - Toteutuksen suunnittelussa on hyvä myös miettiä, kuinka ihmiset saadaan osallistumaan. Kilpailussa on hyvä olla jokin palkinto, ja kohdeyleisön mukaan palkinto voi olla hyvinkin pieni tai yksinkertainen. Kilpailussa voidaan esimerkiksi palkita voittaja tai arpoa osallistujien kesken palkinto. Palkinto voi olla rahasumma, tuote tai palvelu, tai vaikkapa tietyn ajan mittainen etu (kuten ilmainen jäsenyys), riippuen järjestöstä.
- Kampanjan aikataulu, suunnittelun ja itse toteutuksen kesto, voivat vaihdella paljon. Suunnitteluun kannattaa varata tarpeeksi aikaa, ja esimerkiksi kilpailumuotoisessa kampanjassa itse osallistumisaika kannattaa olla riittävän pitkä (2–4 viikkoa antaa riittävästi aikaa siihen, että ihmiset ehtivät nähdä ja tiedostaa kampanjan sekä osallistua siihen). Myös kampanjan päättämiseen ja tulosten läpikäyntiin on hyvä varata aikaa vaikkapa seuraavasta hallituksen kokouksesta. Näin kampanjasta saadaan kaikki hyöty irti.

### 3. Huolehdi kampanjan aikaisesta aktiivisuudesta

- Kun kampanja alkaa, on tärkeää huolehtia näkyvyyden varmistamisesta. Somealustoilla kannattaakin pelkän julkaisun ohella tehdä tarinat-osioon lyhyempiä mainoksia, tai jakaa sisältöä oman tilin kautta.



- Kampanjaa voi tehostaa erilaisten tunnisteiden avulla. Järjestö voi kampanjan aikana muistuttaa ihmisiä käyttämällä kampanjan tunnisteita, sloganeita tai muuta tunnistettavaa sisältöä; näin saadaan kampanjaan mukaan myös monipuolisuutta alkuperäisen kampanjamainoksen lisäksi.
- Lisäksi on hyvä muistuttaa kampanjan aikataulusta; esimerkiksi viimeisen viikon ja muutaman viimeisen päivän aikana kannattaa hankkia kaikki mahdollinen näkyvyys ja muistuttaa kampanjan päättymisestä, jotta kaikki halukkaat ehtivät varmasti osallistua.

#### 4. Varmista uusien jäsenten sitouttaminen kampanjan päättyessä

- Jotta uudet jäsenet varmasti pysyisivät toiminnassa mukana myös kampanjan jälkeen, on tärkeää huomioida heidät. Tämä tarkoittaa järjestön toiminnasta kertomista ja tutustuttamista yhteisöön. Ihmiset ovat jo osoittaneet kiinnostusta toimintaa kohtaan, ja siksi onkin ensiarvoisen tärkeää tehdä mukaan liittymisestä mahdollisimman vaivatonta. Jokin pieni porkkana voi helpottaa tilannetta, jos järjestötoimintaan liittyminen tuntuu työläältä tai haastavalta. Tärkeintä kuitenkin on varmistaa, että ihmiset kokevat olevansa tervetulleita osaksi järjestöä, ja että he pääsevät vaivattomasti mukaan toimintaan. Näin sitoutuminenkin helpottuu ja kynnyksensä madaltuu huomattavasti.

#### 5. Seuraa ja käy läpi kampanjan tulokset päättymisen jälkeen

- Kun kampanja on päättynyt, täytyy sen tulokset käydä läpi. Kuten aikaisemmin on mainittu, tähän vaiheeseen kannattaa varata aikaa ja käsitellä oleelliset asiat esimerkiksi hallituksen kokouksessa.
- On hyvä huomioida ainakin seuraavat asiat:
  - Kampanjan onnistumiset
  - Kampanjan haasteet
  - Mahdolliset yllätykset; niin ongelmat kuin positiiviset vaikutuksetkin
  - Resurssien käytön onnistuminen
  - Suunnitelman onnistuminen ja mahdolliset poikkeamat
  - Mitä tästä opittiin ja hyödyttiin?
  - Mitä kannattaa muuttaa ensi kerralla?
  - Muut kampanjaan liittyvät yksityiskohdat

#### 6. Lopuksi, muista päättää kampanjaprojekti kunnolla

- Kiitä kaikkia kampanjaan osallistuneita, niin järjestäjiä kuin kilpailuun osallistuneitakin
- Varmista, että kampanjan kaikki luvut vaiheet on toteutettu; tiedot on kerätty, mahdollinen palkinto on jaettu ja että uudet jäsenet on huomioitu

Näitä ohjeita soveltamalla järjestöt pystyvät rakentamaan itselleen sopivan ja toimivan jäsenhankintakampanjan. **Tärkeää on muistaa, että luovuus on rajatonta ja mielikuvitus on tärkeä työkalu!**



## Liite: Jäsenhankinta – yleisötapahtumat



1. **Näyttävä esittelypiste:** Yhdistyksen ulkoisen ilmeen tulisi olla houkutteleva ja huomiota herättävä. Yhdistyksellä voi olla esimerkiksi lippu tai telta, joiden avulla yleisötapahtumissa voi erottua ja saada huomiota.
2. **Interaktiiviset elementit:** Esittelypisteillä on hyvä olla interaktiivisia elementtejä, kuten arvontoja tai pelejä, jotka saavat ihmiset pysähtymään pisteelle ja innostavat oppimaan lisää.
3. **Demonstraatiot ja esitykset:** Tuo yhdistyksen käytännön toimintaa selkeästi ja konkreettisesti esiin. Pienet konkreettiset aktiviteetit ovat tähän hyvä tapa, esimerkiksi partiolaisilla erilaisten solmujen tekopiste tai musiikkiyhdistyksellä lyhyt soittimen opetushetki.
4. **Erityistarjoukset ja jäsenedut:** Uusille jäsenille on hyvä idea tarjota esimerkiksi erikoisalennuksia tai muita etuja tapahtuman aikana. Tämä voi olla tehokas tapa houkutella uusia ihmisiä mukaan toimintaan.
5. **Suoramarkkinointi:** Tapahtumapisteillä voi tarjota mahdollisille uusille jäsenille esimerkiksi arvonnalla kautta mahdollisuuden jättää omat yhteystietonsa yhdistyksen saataville. Näin yhdistyksestä voidaan olla yhteydessä henkilöön myöhemmin ja houkutella mukaan toimintaan.
6. **Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa:** Yhteistyön tekeminen muiden yhdistysten tai paikallisyhdistysten kanssa on kannattavaa. Tämä lisää jokaisen yksittäisen yhdistyksen näkyvyyttä ja houkuttelee mahdollisesti uutta yleisöä.

**Mahdollisia paikkoja markkinoida toimintaa:**

1. Yhteistyötapahtumat paikallisten koulujen kanssa – urheiluseuroille ja muille lasten ja nuorten harrastuksiin keskittyville yhdistyksille
2. Elokuva- ja teatteri-illat
3. Urheilutapahtumat ja turnaukset (näkökulma: yhteinen harrastus lapselle ja vanhemmalle)
4. Kielikahvilat ja keskusteluryhmät (suomenkielisille mahdollisuus innostua toiminnasta)

Helsinki-päivä

Studia-messut

Kirjamessut

Hakaniemen markkinat

Porvoo kevät- ja syysmarkkinat

Hangö sommarmarknad

## Liite: Check-in ja check-out ohjeistukset

### Check-in-ohjeistus



**1. Aloituskierros:** Jokainen kertoo vuorollaan lyhyesti voinnistaan ja mahdollisista odotuksista tapahtuman suhteen. Myös leikkisät jäätä murtavat kysymykset ovat tähän hyviä, esimerkiksi ”juusto kinkun alle vai päälle?”

**2. Kuuntelu:** Kun joku puhuu, muut kuuntelevat aktiivisesti ilman keskeytyksiä. Puhelinparkki voi myös parantaa läsnäoloa.

**3. Positiivinen ilmapiiri:** Rohkaistaan positiiviseen ja kannustavaan kielenkäyttöön. Vältetään negatiivista kritiikkiä check-in-vaiheessa.

**4. Aikaraja:** Jokaiselle puhujalle voidaan antaa aikaraja (esim. 1–2 minuuttia), jotta kaikilla on tasapuolinen mahdollisuus osallistua.

**5. Yksityisyys ja turvallisuus:** Varmistetaan, että kaikki tuntevat olonsa turvalliseksi jakaakseen ajatuksiaan. Mitä jaetaan ryhmässä, pysyy ryhmässä.

### Check-out-ohjeistus:

**1. Yhteenvetokierros:** Päätä tapaaminen kierrokseen, jossa jokainen saa mahdollisuuden kertoa kokemuksestaan ja tunnelmistaan.

**2. Kiitollisuus:** Kannusta jäseniä ilmaisemaan kiitollisuutta muiden panoksesta ja siitä, mitä he ovat päivän aikana oppineet tai kokeneet.

**3. Tulevaisuuteen katsominen:** Jokaisen olisi hyvä mainita myös, mitä toivoo tai odottaa tulevilta tapaamisilta.

**4. Rakentava palaute:** Salli tila rakentavalle palautteelle, jossa jäsenet voivat ehdottaa parannuksia tai ideoita toimintaan.

**5. Päätössanat:** Lopeta check-out selkeästi ja positiivisesti, korostaen jokaisen panoksen arvoa yhteisön hyvinvoinnille.





# Opas yhdistyksen hallitukselle



Beta-ryhmä

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	2
2. Yhdistystoiminnasta yleisesti.....	2
3. Toimintaa johtavat säännöt.....	3
4. Yhdistyksen hallinto .....	3
4.1. Yhdistyksen kokous.....	3
4.2. Yhdistyksen hallitus.....	4
4.3. Toiminnantarkastus .....	4
5. Hallituksen jäsenten vastuut ja oikeudet.....	5
5.1. Hallituksen jäsenten vastuut .....	5
5.2. Hallituksen jäsenten oikeudet .....	6
6. Hallituksen jäsenten tehtävät ja velvollisuudet.....	6
6.1. Hallituksen yleiset tehtävät .....	6
6.2. Hallituksen työnjako .....	7
6.3. Hyvä hallintotapa yhdistyksessä.....	8
7. Taloudenhoito .....	8
8. Yhdistys työnantajana.....	9



## 1. Johdanto

Tämä opas on suunniteltu tukemaan yhdistyksen hallituksen jäseniä heidän tehtävissään. Oppaan tarkoituksena on tarjota kattava käsitys yhdistyksen toiminnasta ja johtamisen keskeisistä näkökulmista sekä selventää hallituksen roolia, vastuita ja oikeuksia. Erityisesti keskitymme hyvän hallintotavan periaatteisiin sekä yhdistyksen taloudenhoitoon ja työnantajarooliin liittyviin näkökulmiin.

Oppaan eri osiot käsittelevät laajasti hallituksen tehtäviä, vastuita ja oikeuksia, jotta hallituksen jäsenet voivat toimia tehokkaasti ja vastuullisesti yhdistyksen hyväksi. Tavoitteena on tarjota selkeää ohjausta ja ohjeita hallituksen jäsenille, jotta he voivat menestyksekkäästi edistää yhdistyksen toimintaa ja jäsenten etua.

Toivomme, että tämä opas auttaa hallituksen jäseniä saavuttamaan yhteiset tavoitteet ja tekemään vaikutuksen yhdistyksen toimintaan positiivisella tavalla. Oppaan avulla pyrimme varmistamaan, että hallituksen jäsenet ovat valmistautuneita ja tietoisia tehtävistään yhdistyksen hyväksi.

## 2. Yhdistystoiminnasta yleisesti

Yhdistykset ovat aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten perustettuja oikeushenkilöitä, jotka koostuvat jäsenistään. Yhdistysmuoto tarjoaa puitteet organisoitua ja toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Suomessa yhdistymisvapaus on turvattu perustuslaissa (Suomen Perustuslaki 13,2 §), mikä mahdollistaa kaikille Suomessa asuville henkilöille yhdistyksen perustamisen ilman viranomaisen lupaa.

Rekisteröidyn yhdistyksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen edellyttävät kuitenkin viranomaisen hyväksyntää. Tämä prosessi varmistaa, että yhdistyksen toiminta on lainmukaista ja että se täyttää asetetut vaatimukset.

Yhdistyksen jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, eli sekä liittyminen että eroaminen perustuvat yksilön tai yhteisön omaan päätökseen. Jäsenyys syntyy, kun henkilö tai yhteisö hyväksytään jäseneksi hakemuksen perusteella. Jäsenyyden alkamisen ja päättymisen ehdot määrätään yhdistyksen säännöissä.

Yhdistyksen toiminta perustuu yhteiseen päämäärään ja tehtävään, jotka on määritelty yhdistyksen säännöissä. Nämä säännöt kuvaavat yhdistyksen tarkoituksen, toiminta-alueen, jäsenyyden ehdot, johtamisen rakenteen ja muut keskeiset asiat. Yhteinen päämäärä ohjaa yhdistyksen toimintaa ja päätöksentekoa, ja se voi olla esimerkiksi kulttuurin edistäminen, ympäristönsuojelu tai sosiaalisten asioiden parantaminen. Yhdistyksen jäsenet sitoutuvat toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja noudattamaan sääntöjä, jotka tukevat tätä tavoitetta.

Yhdistystoiminnan keskeinen piirre on sen voittoa tavoittelemattomuus ja yleishyödyllisyys. Yhdistykset eivät tavoittele taloudellista voittoa, vaan niiden toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön ja yhteiseen hyvään pyrkimiseen.



### 3. Toimintaa johtavat säännöt

Yhdistystoiminnassa keskeisessä roolissa ovat toimintaa ohjaavat säännöt ja lait, jotka luovat raamit yhdistyksen toiminnalle ja päätöksenteolle. Tärkeimpänä näistä on yhdistyslaki, joka määrittelee yhdistyksen toimintaperiaatteet ja velvoitteet. Yhdistyslaissa on määritelty tärkeitä asioita, kuten yhdistyksen sääntöjen sisältö, jäsenten oikeudet ja velvollisuudet, päätösvalta ja päätöksen tekomenettelyt, äänestykset ja vaalit, yhdistyksen hallinto, lakkauttaminen ja rekisteröiminen.

Yhdistyksen omien sääntöjen tulee kuvata yhdistyksen toiminta ja tarkoitus yksityiskohtaisemmin. Jokaisen hallituksen jäsenen on tärkeää olla perehtynyt näihin sääntöihin, sillä ne ohjaavat yhdistyksen arkea ja päätöksentekoa. Epäselvissä tilanteissa on suositeltavaa ensin kerrata omia sääntöjä ja yhdistyslakia ennen päätöksentekoa.

Yhdistyslain mukaan yhdistys on velvollinen ilmoittamaan muutoksista sääntöihinsä, nimenkirjoittajiin tai toiminnan lopettamisesta omalle alueelliselle maistraatille tai Patentti- ja rekisterihallitukselle. Lisäksi yhdistyslain mukaan yhdistyksen on ylläpidettävä jäsenluetteloa, josta hallitus vastaa.

Yhdistystoimintaa ohjaavat myös muut säädökset kuten kirjanpitolaki ja -asetus, tilintarkastuslaki, yhdistyksen talous- ja johtosääntö, sekä henkilötieto- ja tuloverolaki. Lisäksi toiminnan laajuudesta riippuen yhdistyksen toimintaan saattaa vaikuttaa muita yleisiä säädöksiä kuten työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, vuosilomalaki ja arpajaislaki.

Näiden sääntöjen ja lakien noudattaminen varmistaa yhdistyksen lainmukaisen ja läpinäkyvän toiminnan sekä edistää jäsenten luottamusta ja sitoutumista yhdistyksen toimintaan.

Yhdistyslaki:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdistyslaki>

PRH: [https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroidylle\\_yhdistykselle.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroidylle_yhdistykselle.html)

### 4. Yhdistyksen hallinto

#### 4.1. Yhdistyksen kokous

Yhdistyksen kokoukset ovat keskeisiä foorumeita, joissa jäsenillä on päätösvalta yhdistyksen toiminnassa. Tärkeimmät päätökset tehdään kaikille jäsenille avoimissa kokouksissa, joissa paikan päällä olevat jäsenet tai etäosallistujat voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Yhdistyksen kokouksissa jäsenillä on ääni-, puhe-, kysely-, esityksenteko- ja aloiteoikeus, joka tarkoittaa oikeutta ehdottaa hallitukselle kokouksessa käsiteltäviä asioita.

Yhdistyksellä voi olla erilaisia kokouksia, kuten sääntömääräisiä kevät- ja syyskokouksia tai vain yksi vuosikokous, riippuen yhdistyksen säännöistä. Lisäksi ylimääräiset kokoukset voidaan kutsua koolle tarvittaessa, mikäli vähintään 1/10 äänioikeutetuista jäsenistä (tai säännöissä määrätty pienempi määrä) niin vaatii.

Kevätkokouksessa käsitellään edellisen vuoden toimintakertomus, vahvistetaan tilinpäätös ja päätetään hallituksen vastuuvapaudesta. Huomioitavaa on, että hallitus ei voi myöntää itselleen vastuuvapautta, mutta vastuuvapaus voidaan silti todeta, vaikka kokouksessa ei olisi yhtään hallituksen ulkopuolista jäsentä. Tämä edellyttää, että kokous on laillisesti kokoon kutsuttu ja etäosallistuvat jäsenet eivät ole vastustaneet vastuuvapauden myöntämistä.

Syyskokouksessa valitaan uusi hallitus ja toiminnantarkastajat sekä hyväksytään seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja talousarvio.

Kaikki lain ja yhdistyksen sääntöjen määräämät asiat käsitellään kokouksissa. Jos yhdistyksellä on vain yksi vuosikokous, kaikki edellä mainitut asiat käsitellään siinä.

Hallituksen vastuulla on kutsua kokous koolle sääntöjen mukaisella tavalla. Kokouskutsussa on mainittava kokousaika ja -paikka, käsiteltävät asiat sekä mahdollisuus osallistua etänä, jos se on mahdollista. Näin varmistetaan jäsenten tasapuolinen osallistuminen ja päätöksenteon avoimuus.

## 4.2. Yhdistyksen hallitus

Yhdistyksen hallitus on keskeinen elin, joka vastaa yhdistyksen päivittäisestä johtamisesta ja päätöksenteosta. Hallituksen muodostaminen ja tehtävät perustuvat yhdistyslain määräyksiin sekä yhdistyksen omiin sääntöihin.

Yhdistyksellä tulee olla hallitus lain vaatimusten mukaisesti. Hallituksessa on oltava vähintään kolme jäsentä, joista yksi toimii puheenjohtajana. Jäsenten on oltava vähintään 15-vuotiaita, kun taas puheenjohtajan on oltava täysi-ikäinen ja täysivaltainen. Lisäksi puheenjohtaja ei saa olla konkurssiin asetettuna toimikaudellaan. Hallituksen jäsenten lukumäärä ja mahdollinen vaihtelu määritellään tarkemmin yhdistyksen omissa säännöissä.

Hallitus on yhdistyksen ainoa pakollinen ja lakisäättäinen toimielin, jolla on vastuu yhdistyksen toiminnasta. Tehtäviä ja vastuuta ei voi siirtää muille toimielimille, eikä hallitusta voi jakaa osiin. Yhdistyksen kokous valitsee hallituksen, ja sen toimihenkilöt hoitavat yhdistyksen asioita lain, sääntöjen ja kokouspäätösten mukaisesti. Päätökset tehdään yhdessä, ja ne tulee dokumentoida selkeästi pöytäkirjoihin. Hallitus kokoontuu tarvittaessa ja toteuttaa toimintaansa yhdistyskokouksen hyväksymien suunnitelmien ja päätösten mukaisesti.

Yhdistyksen hallituksen toiminta ja päätöksenteko muodostavat keskeisen osan yhdistyksen toiminnan organisointia ja vastuunjakoa, mikä edistää yhdistyksen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan läpinäkyvyyttä jäsenten keskuudessa.

## 4.3. Toiminnantarkastus

Yhdistyksen toiminnantarkastus on tärkeä osa yhdistyksen sisäistä valvontaa ja taloudenhallintaa. Uudet määräykset yhdistyslaissa muuttivat toiminnantarkastuksen käytäntöjä, erityisesti pienempien yhdistysten osalta.

Yhdistyslain muutos 1.9.2010 alkaen vapautti pienet yhdistykset tilintarkastusvelvollisuudesta. Pieni yhdistys määritellään yleisesti kolmen kriteerin avulla:

- Taseen loppusumma on alle 100 000 euroa.
- Kokonaistuotot ovat alle 200 000 euroa.
- Palveluksessa on keskimäärin enintään kolme henkilöä.

Pienten yhdistysten hallinnon ja talouden tarkastusta suorittaa riittävästi taloushallintoa osaava maallikko, eli toiminnantarkastaja. Isoissa yhdistyksissä toiminnantarkastajan valinta on vapaaehtoinen, koska tilintarkastaja (HTM tai KTM) on pakollinen.

Yhdistyksen kokous valitsee toiminnantarkastajat, joiden aina tulee olla yksityishenkilöitä. Tärkeä huomio on, että hallituksen jäsen tai hänen lähisukulaisensa ei voi toimia toiminnantarkastajana. Näin varmistetaan riippumattomuus ja objektiivisuus tarkastustoiminnassa.

Yhdistyksen toiminnantarkastus on olennainen osa yhdistyksen hallinnointia ja taloudenhoitoa, ja sen avulla varmistetaan yhdistyksen varojen asianmukainen käyttö ja tilien läpinäkyvyys jäsenten keskuudessa.

## 5. Hallituksen jäsenten vastuut ja oikeudet

### 5.1. Hallituksen jäsenten vastuut

Hallituksen jäsenen tehtävät yhdistyksessä kantavat useita erilaisia vastuita, jotka liittyvät sekä lainsäädännöllisiin että eettisiin näkökohtiin.

#### **Parlamentaarinen vastuu**

Hallituksen jäsenet kantavat vastuuta valitsijoilleen ja yleisesti jäsenistölle. Tämä vastuu perustuu luottamusasemaan, jossa jäsenet odottavat hallituksen toimivan yhteisten etujen puolesta.

#### **Sivilioikeuden vastuu**

Hallituksen jäsenet ovat velvollisia korvaamaan aiheuttamansa vahingon, mikäli heidän toimintansa johtaa vahinkoon yhdistykselle tai sen jäsenille. Tämä vastuu liittyy aiheutettuihin taloudellisiin tai muunlaisiin vahinkoihin.

#### **Rikosoikeudellinen vastuu**

Hallituksen jäsenet voivat olla vastuussa rikosoikeudellisesti, jos he käyttävät luottamusasemaansa väärin. Esimerkiksi taloudellisiin tai oikeudellisiin päätöksiin ryhtyminen ilman oikeutta tai tehtävien laiminlyönti voi johtaa rikosoikeudellisiin seuraamuksiin.

Hallituksen päätökset ja vastuu ovat lähtökohtaisesti kollektiivisia. Vaikka hallituksessa on jaettu vastuualueita, päätökset tehdään yhdessä ja hallitus on yhteisvastuullinen päätöksistään. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen jäsen kantaa vastuuta yhteisistä päätöksistä.

Hallituksen jäsenten vastuut ovat merkittäviä yhdistyksen toiminnan kannalta, ja niiden tunteminen auttaa jäseniä toimimaan vastuullisesti ja ammattimaisesti yhdistyksen hyväksi.

## 5.2. Hallituksen jäsenten oikeudet

Hallituksen jäsenillä on tärkeitä oikeuksia yhdistyksessä, jotka heijastavat heidän asemaansa ja rooliaan yhdistyksen toiminnassa.

### **Tiedonsaantioikeus**

Hallituksen jäsenillä on oikeus saada tietoja yhdistyksen toiminnasta, taloudesta ja muista olennaisista asioista. Tämä oikeus on tärkeä huolellisuuden ja vastuunäkökulmasta, vaikka tietosuoja voi asettaa rajoituksia tietojen saatavuudelle.

### **Erilaiset mielipiteet**

Hallituksen jäsenillä on oikeus esittää eriäviä mielipiteitä ja näkemyksiä. Tämä on tärkeää päätöksenteon avoimuuden ja monipuolisuuden varmistamiseksi, ja erimielisyydet tulisi dokumentoida pöytäkirjoihin.

### **Vapaaehtoinen tehtävänhoito**

Hallituksen jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, ja jäsenillä on oikeus erota tehtävästään perustellusta syystä. Eron tapauksessa on ilmoitettava hallitukselle, ja tarvittaessa järjestettävä kokous uuden jäsenen valitsemiseksi. Hallituksen jäsen voidaan myös erottaa toimikautensa aikana, mikäli ilmenee luottamuspulaa tai muuta perusteltua syytä. Tällöin on noudatettava yhdistyksen sääntöjä ja mahdollisesti järjestettävä uusi valintakokous.

Hallituksen jäsenet hoitavat tehtäviään vapaaehtoisina eivätkä saa suoraa korvausta tai päivärahoja tehtävistään. Toisaalta joissain tapauksissa matkakulut ja osallistuminen hallituksen tapahtumiin saattavat olla korvattavissa.

Hallituksen jäsenten oikeuksien ymmärtäminen on olennaista yhdistyksen tehokkaan ja vastuullisen johtamisen kannalta, ja niiden tunteminen auttaa ylläpitämään avointa ja toimivaa hallintoa.

## 6. Hallituksen jäsenten tehtävät ja velvollisuudet

### 6.1. Hallituksen yleiset tehtävät

Yhdistyksen hallituksen vastuut ja tehtävät ovat keskeisiä sen toiminnassa ja päätöksenteossa. Nämä tehtävät määritellään yhdistyslaissa sekä yhdistyksen omissa säännöissä, ja ne ohjaavat hallituksen toimintaa yhdistyksen etujen ja tavoitteiden mukaisesti.

Hallituksen vastuualueisiin kuuluu:

#### **Päätösten toimeenpano**

Hallitus on vastuussa yhdistyksen päätösten käytännön toimeenpanosta. Tämä tarkoittaa jäsenten tekemien päätösten toteuttamista sekä jäsenistön näkemysten selvittämistä päätöksenteon tueksi.

#### **Kirjanpito ja varainhoito**

Hallitus varmistaa, että yhdistyksen kirjanpito noudattaa voimassa olevia lakeja ja että varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Tämä sisältää taloushallinnon prosessien ylläpidon, varojen turvaamisen ja asianmukaisten vakuutusten hallinnan.

### **Toiminnan ohjaus ja valvonta**

Hallitus osallistuu yhdistyksen strategisen suunnittelun ja talous- ja toimintasuunnitelmien luomiseen ja valvontaan. Se vastaa myös talousraportoinnista ja sisäisestä valvonnasta varmistaa yhdistyksen toiminnan tehokkuuden ja läpinäkyvyyden.

### **Edustaminen**

Hallitus toimii virallisena edustajana yhdistykselle ulospäin. Tämä voi sisältää yhteydenpitoa muihin yhdistyksiin, viranomaisiin ja yhteistyökumppaneihin sekä edustamista erilaisissa tilaisuuksissa.

### **Työnantajavastuu**

Jos yhdistyksellä on palkattuja työntekijöitä, hallitus kantaa vastuunsa heidän suhteensa, kuten työnantajavastuun. Tähän sisältyy työsopimusten ja lakien noudattaminen, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen sekä mahdollisten työsuhderiitojen käsittely.

Yhdistyksen hallituksen tehtävänä on varmistaa yhdistyksen toiminnan asianmukaisuus, lakien ja määräysten noudattaminen sekä jäsenten etujen valvonta. Hallitus tekee päätöksiä yhdessä, ja sen työllä pyritään tukemaan yhdistyksen pitkäaikaisia päämääriä ja hyvinvointia.

## **6.2. Hallituksen työnjako**

Yhdistyksen hallituksen jäsenten tehtävien selkeys ja vastuunjakaminen ovat keskeisiä hyvin toimivan yhdistyksen varmistamisessa. Näitä tehtäviä ja vastuita ohjaa yhdistyslaki sekä yhdistyksen omat säännöt.

**Puheenjohtaja** toimii yhdistyksen virallisena edustajana ja kantaa vastuun organisaation edustamisesta eri tilanteissa ja ulkoisten tahojen kanssa käytävissä vuorovaikutuksissa. Hän johtaa ja valvoo hallituksen toimintaa, mukaan lukien kokousten valmistelu ja ohjaus. Puheenjohtaja myös priorisoi kokousasioita ja määrittelee toimivalta-alueita hallituksen sisällä. Aktiivinen osallistuminen yhteiseen suunnitteluun ja toiminnan toteutukseen muiden hallituksen jäsenten kanssa on myös keskeinen tehtävä. Vaikka puheenjohtaja johtaa hallitusta, päätökset tehdään yhdessä ja yhteistyössä muiden jäsenten kanssa. Lisäksi hän vastaa asianmukaisesta allekirjoittamisesta yksin tai yhdessä muiden valtuutettujen kanssa. Mikäli toiminnanjohtaja on nimetty, puheenjohtaja työskentelee heidän kanssaan sovitusti ja toimii yhteisesti sovitun edustusroolin mukaisesti.

**Sihteeri** dokumentoi ja arkistoi hallituksen kokousten päätökset ja vastaa kokouskutsujen lähettämisestä jäsenille.

**Taloudenhoitaja** vastaa yhdistyksen raha-asioiden hoidosta ja usein myös kirjanpidosta ja tilinpäätösten tekemisestä.

Lisäksi hallituksessa voi olla muita vastuualueita, kuten tiedotus, jäsenasiat, tapahtumien koordinaatio jne., jotka jaetaan jäsenten kesken. Tämä tasapainoinen vastuunjakaminen tekee yhdistystoiminnasta sujuvaa ja antaa jäsenille mahdollisuuden osallistua monipuolisesti yhdistyksen toimintaan.

Nimenkirjoittajien valtuudet määritellään yhdistyksen säännöissä, ja yleensä puheenjohtaja on yksi nimenkirjoittajista. Muiden nimenkirjoittajien valinta ja valtuudet ovat sääntöjen mukaisia ja varmistavat yhdistyksen asioiden asianmukaisen hoidon ja päätöksenteon.

### 6.3. Hyvä hallintotapa yhdistyksessä

Hyvän hallintotavan noudattaminen yhdistyksessä on olennainen osa hallituksen toimintaa. Hallituksen huolellisuus ja lojaliteettivelvollisuus edellyttävät toimimista huolellisesti yhdistyksen edun mukaisesti, ottaen huomioon voimassa olevat lait, yhdistyksen säännöt ja aiemmat päätökset.

Hallituksen jäsenten tehtävänä on edistää yhdistyksen tarkoituksen toteutumista ja kaikkien jäsenten yhteistä etua. Tämä tarkoittaa kaikkien jäsenten yhdenvertaista kohtelua sekä sitoutumista toimintaan, joka edistää koko yhdistyksen etua eikä ainoastaan tiettyjen tahojen tai jäsenten etuja.

Tehtävien huolellinen hoitaminen ja suunnitelmallisuus ovat keskeisiä hyvän hallinnon periaatteita. Hallituksen on ohjattava ja valvottava yhdistyksen toimintaa siten, että se vastaa yhdistyksen strategiaa ja sääntöjen määrittämiä tarkoituksia. Tarvittaessa hallituksen on arvioitava ja päivitettävä yhdistyksen sääntöjä vastaamaan nykyisiä tarpeita.

Yhdistyksen toiminnan on oltava suunnitelmallista ja jatkuvaa arviointia ja kehittämistä vaativaa. Toiminnan suunnittelussa on arvioitava uusia mahdollisuuksia ja varauduttava mahdollisiin riskeihin. Yhdistyksen jäsenten on voitava osallistua toiminnan suunnitteluun ja arviointiin, jotta päätökset ja toiminta vastaavat jäsenten tarpeita ja odotuksia.

Tehtävien ja päätösvallan selkeä ja avoin määrittely edistää toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta, erityisesti silloin kun yhdistyksessä on palkattuja toimihenkilöitä. Hallituksen on myös varmistettava, että sen jäsenillä on riittävät tiedot yhdistyksen toiminnasta, toimintaympäristöstä ja organisaatiosta. Tiedonkulun avoimuus ja oikea-aikainen tiedon saanti ovat avainasemassa päätöksenteossa ja toiminnan ohjauksessa. Lisäksi, hallituksen on arvioitava omaa toimintaansa säännöllisesti varmistaakseen hyvän hallintotavan noudattamisen ja toiminnan tehokkuuden.

Yhdistyksen hyvä hallintotapa. Suositus. Soste:

[https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/hh-opas\\_nettiin.pdf](https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/hh-opas_nettiin.pdf)

## 7. Taloudenhoito

Taloudenhoito on keskeinen osa yhdistyksen johtamista ja vaatii asianmukaisia välineitä ja käytäntöjä varmistaakseen talouden läpinäkyvyyden ja vastuullisen hallinnan. Tärkeimmät välineet tähän ovat kirjanpito tilinpäätöksineen, talousarvio ja taloussääntö, jotka auttavat suunnittelemaan toimintavuoden tulot ja menot. Hallituksen tehtävänä on valvoa ja seurata näiden suunnitelmien toteutumista, pitää kirjanpitoa ja laatia vuosittain tilinpäätös.

Taloussasioita ja niihin liittyvää hallintoa valvoo valittu toiminnantarkastaja, ellei yhdistyksellä ole tilintarkastajaa. Vuosikokous hyväksyy tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä päättää tilivelvollisten vastuuvapaudesta. Lisäksi se vahvistaa tulevan vuoden talousarvion ja toimintasuunnitelman.

Jokaisesta menosta on oltava tosite, ja menot on tarkistettava ja hyväksyttävä taloussäännön mukaisesti. Hyvä taloussääntö varmistaa, ettei kukaan voi yksin hyväksyä omia kulujaan. Taloudenhoidosta vastaa hallituksen valitsema taloudenhoitaja, joka voi käyttää apunaan taloushallinnon ammattilaispalveluja.

Talouden toteutumista on seurattava säännöllisesti talousarvioon verrattuna, ja siitä on raportoitava hallitukselle. Yhdistyksen on säilytettävä taloudenhoitoon liittyvä tositeaineisto kuusi vuotta tilikauden päättymisestä ja tasekirja kymmenen vuotta tilikauden päättymisestä. Tasekirja on sitova sen allekirjoittamisen jälkeen. Näin varmistetaan taloudenhoitoon liittyvien dokumenttien asianmukainen säilyttäminen ja jäljitettävyys.

## 8. Yhdistys työnantajana

Yhdistyksen toimiessa työnantajana sen on noudatettava lukuisia lakisääteisiä velvoitteita varmistaa työntekijöidensä oikeudet ja hyvinvoinnin. Työnantajuuden rooliin liittyy useita vastuita, joista hallituksella on erityinen vastuu, erityisesti puheenjohtajalla. Hallituksen tehtävänä on olla tietoinen työsuhteisiin liittyvästä lainsäädännöstä ja valvoa sen asianmukaista noudattamista.

Hallituksen on jaettava selkeästi toimihenkilöiden esihenkilövastuut ja varmistettava, että toiminnanjohtaja voi hoitaa tehtävänsä asianmukaisesti. Tähän kuuluu myös perehdyttäminen, esihenkilötuki ja henkilöstön motivointi. Työsuhteessa olevien henkilötietojen käsittelyssä hallituksen jäseniä sitoo salassapitovelvoite, joka edellyttää erityistä huolellisuutta ja tietosuojan kunnioittamista.

Hallituksen on tunnettava ja noudatettava kaikissa tilanteissa yhdistyksen etua palvelevaa päätöksentekoa. Työsuhteessa sovellettavat lait kattavat monia osa-alueita, kuten työehdot, työsopimukset, työajat, lomat, eläkkeet, sosiaaliturvamaksut, työterveys ja -turvallisuus, yksityisyydensuoja, henkilötiedot sekä tasa-arvo- ja lastensuojelulainsäädäntö. Hallituksen on tärkeää olla perillä näistä laeista ja varmistaa niiden noudattaminen yhdistyksen toiminnassa.

Opas työnantajuuteen: Tervettä ja turvallista työtä. Työsuojeluhallinto.

[https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/opas\\_tyonantajuuteen/#/article/1/page/1](https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/opas_tyonantajuuteen/#/article/1/page/1)