

## KANSALAI SJÄR JESTÖJEN YRITYSYHTEISTYÖN MOTIIVIT JA HAASTEET



Tämä julkaisu on osa UniResearch-tutkimushanketta:

Kehitysparadigman muutos – Innovatiivisia kumppanuusmahdollisuuksia tutkimassa

**Kirjoittaja:** Minna Hakkarainen, VTT

**Tutkimusjohtaja:** Annika Launiala, FT, Kansainvälisen vaikuttamis- ja ohjelmatyön päällikkö

**Rahoittaja:** Koneen Säätiö

**Kansikuva:** © UNICEF/UN056966/Ose

**Taitto:** Ella Käyhkö

**Paino:** T-Print

ISBN 978-952-9536-27-6

ISBN 978-952-9536-28-3 (pdf)

© Suomen UNICEF ry

[www.unicef.fi/uniresearch](http://www.unicef.fi/uniresearch)

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, METODOLOGIA JA TUTKIMUSAINESTO</b>	<b>4</b>
<b>3 MONITOIMIJAYHTEISTYÖ AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA</b>	<b>9</b>
3.1 Yritykset kehitystoimijoina	10
3.2 Järjestöjen ja yritysten välinen yhteistyö	12
<b>4 YRITYSYHTEISTYÖN YLEISYYS JA MOTIIVIT</b>	<b>14</b>
<b>5 YRITYSYHTEISTYÖN HAASTEET KYSELYAINEISTON VALOSSA</b>	<b>19</b>
5.1 Sopivan yrityskumppanin löytyminen	21
5.2 Tuloksellisen yhteistyön haasteita	27
<b>6 JÄRJESTÖJEN ODOTUKSET JA KRITIIKKI ULKOMINISTERIÖTÄ KOHTAAN</b>	<b>34</b>
<b>7 KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>38</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>43</b>

# ESIPUHE

Viime vuosina kehitysyhteistyön toimintaympäristö on muuttunut nopeasti. Monet maat tukevat eri tavoin kansallisten yritysten pääsyä kehittyville markkinoille ja yritysten roolin vahvistumista kehitysvaikutusten aikaansaamisessa. Kehityspoliittiset yritys yhteistyölinjaukset vaihtelevat maasta toiseen eikä kenelläkään ole vielä varmaa tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei. Suomen kehityspoliittikka on seurannut kansainvälistä trendiä linjaamatta kuitenkaan kehitysavun ja viennin välistä suhdetta sekä yritysten osallistumisen tavoitteita. Linjauksen puuttumisen vuoksi eri toimijoiden – virkamiesten, rahoittajien, kansalaisjärjestöjen ja yritysten – rooleista, tavoitteista ja vastuista ei ole yhteisymmärrystä.

Tässä tutkimusraportissa esitellään suomalaisille kehitysyhteistyöjärjestöille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia. Ne ovat monella tapaa kiinnostavia. Tulokset kertovat, että yritys yhteistyöllä haetaan lisäresursseja oman toiminnan tueksi, mutta taustalla on myös halu uudistaa toimintaa, edistää Agenda 2030:n tavoitteita uusin keinoin sekä löytää uudenlaisia ratkaisuja monisyisiin kehitysongelmiin. Järjestöjen motivaatio yritys yhteistyöhön on korkea ja suhtautuminen siihen on sangen positiivinen, vaikkakin tulokset tuovat esille myös monia käytännön haasteita. Merkittävimpinä haasteina nousevat esille sopivan yrityskumppanin löytäminen sekä resurssi- ja aikapula – samat ongelmat, jotka tulivat esille yritysten kokemuksiin keskittyvässä tutkimuksessa (UniResearch 1/2017). Nämä tulokset viittaavat siihen, että yritysten ja järjestöjen välinen yhteistyö ei ole vielä vakiintunut osaksi kummankaan toimijan ydintoimintaa vaan vaatii opettelemista ja toimivien toimintatapojen löytämistä.

Yrityksmaailmassa vahvasti esillä oleva kokeilukulttuuri ja yhteiskehittäminen (*co-creation*) ovat rantautumassa järjestömaailmaan uudenlaisten kumppaneiden ja tekemisen kautta. Uudenlainen tekeminen vaatii kuitenkin paljon kokeilemistä, myös epäonnistumisia ja oppimista, mikä on hidas prosessi. Kuten tutkimustulokset osoittavat, järjestöt ovat usein hankalassa tilanteessa – aikaa ja resursseja on niukasti käytössä uuden tekemiseen ja myös perinteisen pitkäjänteisen työn tekeminen on haastavaa nykyisillä määrärahoilla. Työn tuloksellisuuden vaatimukset eivät kuitenkaan ole muuttuneet järjestöjen osalta. Yritykset taas tuntuvat saavan rahoitusta ilman kriittistä pohdintaa toiminnan tavoitteista ja tuloksellisuudesta.

Liika keskittyminen rahoitukseen vie toisaalta helposti huomion pois tärkeämmistä kysymyksistä, kuten siitä, millaisia kehitysvaikutuksia, ja millä aikavälillä, voidaan saada aikaan rahoittamalla yritysten liiketoimintaa. Tulisiko samojen peruseriaatteiden tuloksellisuudesta ja kehityspolitiikan tavoitteiden edistämisestä koskea niin yrityksiä kuin järjestöjä? Voivatko järjestöt jatkaa heikoimmassa asemassa olevien oikeuksien edistämistä päätyönään vaikka samanaikaisesti tekisivät myös yritysyhteistyötä? Millä ehdoilla ja peruseriaatteilla järjestöjen ja yritysten osittain hyvinkin erilaiset tavoitteet ja kohderyhmät pystytään yhteensovittamaan niin, että saadaan merkittäviä vaikutuksia aikaan?

Deloitteen toimitusjohtaja **Tomi Pitkänen** on todennut: *”Tulevaisuudessa sellaiset organisaatiot, jotka eivät tunne yhteisomistajuutta paremman maailman rakentamisesta luopuvat menestysmahdollisuuksistaan.”* Tämä vastaa UniResearch-tutkimuksen (1/2017) tuloksia yritysten tahtotilasta kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Käsillä oleva tutkimus puolestaan kertoo järjestöjen halusta uudistua ja löytää toimivia yhteistyön muotoja ja ratkaisuja saman asian edistämiseksi. Aika näyttää, miten järjestöt ja yritykset pystyvät uudistamaan toimintaansa aikaansaadakseen yhteiskunnallista vaikutuksia kehitysmaissa. Valtion rooli on keskeinen tämän työn ohjauksessa ja siinä, miten Suomi tulee linjaamaan yrityksille asetettuja tavoitteita ja velvoitteita osana kehityspolitiikkaa ja kestäväen kehityksen tavoitteiden toteuttamista.

### **Annika Launiala**

*UniResearch-tutkimushankkeen johtaja*

# 1

## JOHDANTO

Kehitysyhteistyössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina niin politiikan, toimintatapojen kuin rahoituksen osalta. Toimintaympäristön muutos heijastuu sekä perinteisiin kehitystoimijoihin, kuten järjestöihin, että niihin, jotka eivät ole aiemmin olleet näkyviä toimijoita kehitysyhteistyön kentällä. Yksityisen sektorin entistä näkyvämpi rooli kehityspolitiikassa – niin Suomessa kuin kansainvälisesti – on luonut uudenlaisia odotuksia myös suomalaisjärjestöjen kehitysyhteistyölle. Suomen kehityspolitiikan painopisteen de facto muutos näyttäytyy erityisesti kehitysrahoituksen suuntaamisessa yhä enemmän yrityksille. Esimerkiksi vuonna 2016 Finnfundin<sup>1</sup> kautta suunnattiin valtionrahoitusta yritysten kehitysmaihin suuntautuviin hankkeisiin yhteensä 130 miljoonaa euroa (YLE 2016; ks. myös UM 2016: 41). Finnfundin

---

1 Finnfund on merkittävin, mutta ei ainoa yrityksille suunnattu rahoitusinstrumentti. TEKESin ja ulkoministeriön yhteinen BEAM-ohjelma pyrkii tukemaan erityisesti kasvuvaiheessa olevia yrityksiä ja niiden innovaatioiden kehittämistä ja pilotointia kehittyvillä markkinoilla. Myös kansalaisjärjestöjen osallistumista toivotaan BEAM-hankkeisiin. Viisivuotisen ohjelman budjetti on noin 50 milj. euroa, josta UM:n osuus on puolet. Finnpartnership-instrumentista puolestaan on mahdollista saada liikekumppanuustukea liiketoimintaan, jolla katsotaan olevan positiivisia kehitysvaikutuksia. Tuki on tarkoitettu lähinnä liiketoiminnan aloitusvaiheeseen tai siihen tähtäävään selvitys- ja koulutustoimintaan. Myös kansalaisjärjestöt ovat hakukelpoisia Finnpartnership-toimijoita.

valtionrahoitus oli siten kaksinkertainen verrattuna ulkoministeriön kansalaisjärjestöille kanavoimiin määrärahoihin, joihin kohdistui lähes 40 prosentin leikkaus osana varsinaiseen kehitysyhteistyöhön suunnattujen budjettivarojen leikkauksia. Toimenpiteiden ajoitus korosti yksityisen sektorin roolin nousua Suomen kehityspolitiikan keskiöön. Tämä kehityspolitiikassa tapahtunut suunnanmuutos on asettanut järjestökentän niin uusien haasteiden kuin mahdollisuuksienkin eteen.

Yksityisen sektorin roolin aiempaa näkyvämpi painotus Suomen kehityspolitiikan toimeenpanossa koskettaa järjestöjä myös niihin kohdistuvien uusien odotusten muodossa. Ulkoministeriö kannustaakin Kehityspoliittisessa kansalaisyhteiskuntalinjauksessaan suomalaisia kehitysjärjestöjä monitoimijayhteistyöhön<sup>2</sup>, mukaan lukien yritysten kanssa tehtävä yhteistyö (UM 2017). Uusia kumppanuuksia peräänkuulutetaan myös valtioneuvoston kehityspoliittisessa selonteossa (UM 2016: 46).

Kehitystoimijoiden keskuudessa vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että Agenda 2030:ssä määritellyt kestävän kehityksen tavoitteet on mahdollista saavuttaa ainoastaan eri toimijoiden laajalla yhteistyöllä. Merkille pantavaa on, että Agenda 2030:n tavoitteet on laadittu jo lähtökohtaisesti siten, ettei niitä ole mahdollista saavuttaa pelkän kehitysrahoituksen puitteissa. Onkin argumentoitu, että globaaleja kehitysongelmia ratkomaan tarvitaan kehitysyhteistyön perinteisten toimijoiden rinnalle myös yritystoimijoita, jotka voivat omilla valinnoillaan ja toimintatavoillaan edistää ratkaisujen löytymistä. (Lammersen & Hynes 2016; Chandrasekhar 2015; OECD 2016a; 2016b; EU 2017; UM 2016). Yritykset nähdään yhä enemmän paitsi valtioiden myös kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen potentiaalisina kumppaneina: järjestöjen toiminnan rahoittajina sekä uudenlaisen asiantuntijuuden lähteenä. Koska järjestöjen ja yritysten välinen yhteistyö kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi on Suomessa verrattain uusi ilmiö, on erityisen tärkeää tuottaa tutkimustietoa siitä, kuinka järjestöt näkevät tämän muutoksen ja miten ne ovat siihen reagoineet.

Suomen UNICEFilla on vahva tahtotila ymmärtää syvällisemmin tapahtunutta kehityspolitiikan ja kehitysjattelun muutosta sekä siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. YK-järjestöistä tehokkaimmaksi todetun järjestön (VTV 2017) kansallisena komiteana se haluaa aktiivisesti osallistua kehityspoliittiseen keskusteluun sekä Suomessa että kansainvälisesti. Suomen UNICEF pitää tärkeänä olla mukana tuottamassa toiminnan kehittämisen välineitä

---

2 Monitoimijayhteistyöstä tarkemmin, ks. luku 3.

myös muille alan toimijoille, kehitys- ja humanitaarista yhteistyötä tekeville järjestöille sekä yksityisen sektorin nykyisille ja potentiaalisille kumppaneille ja kehitysrahoittajille. Järjestöjen kokemusten näkyväksi tekeminen ja niistä oppiminen luovat edellytyksiä ymmärtää paremmin Suomen kehityspoliittikan peräänkuuluttaman monitoimijayhteistyön käytännön haasteita. Vain haasteiden tunnistamisen avulla toimijoilla on edellytyksiä etsiä keinoja niihin vastaamiseksi.

Käsillä oleva tutkimusraportti on osa Suomen UNICEFin johtamaa, Koneen Säätiön rahoittamaa UniResearch-tutkimushanketta<sup>3</sup>, jonka keskeisenä tavoitteena on tuottaa ajantasaista tietoa kehitysparadigman muutoksista erityisesti järjestöjen toiminnan näkökulmasta.

---

3 UniResearch-hankkeen tarkempi kuvaus ja julkaisu: [www.unicef.fi/uniresearch/](http://www.unicef.fi/uniresearch/).



# 2

## TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, METODOLOGIA JA TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tuoretta tietoa suomalaisten kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen näkemyksistä ja kokemuksista yritysyritys yhteistyötä koskien. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe<sup>4</sup> toteutettiin kyselytutkimuksena, josta tässä tutkimusraportissa hyödynnetään vain rajattua osaa. Raportti keskittyy aineistossa esille nousseisiin järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön haasteisiin järjestöjen näkökulmasta.

Raportin välillisenä tavoitteena on edistää toimijoiden yhteistä ymmärrystä yritysyritys yhteistyön haasteista sekä luoda edellytykset järjestöjen, yritysten sekä rahoittajien väliselle dialogille. Kysymykset siitä, kenen toimesta ja kuinka järjestöjen kohtaamiin yritysyritys yhteistyön haasteisiin on mahdollista vastata, ovat olennaisia kehityspolitiikan toteutuksen näkökulmasta ja näin ollen relevantteja kysymyksiä kaikille yritysyritys yhteistyön sidosryhmille.

---

4 Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa on tavoitteena tarkastella mm. järjestöjen yritysyritys yhteistyöstään saamia keskeisiä oppeja.

## Aineiston keruu

Tutkimusraportti perustuu syys-lokakuussa 2017 kolmen viikon aikana Survey Monkeyn avulla kerättyyn tutkimusaineistoon. Kyselyä levitettiin yhteistyössä Kepan kanssa hyödyntäen kattojärjestön hallinnoimia sähköpostilistoja:

1. yritys yhteistyölista (noin 97 henkilöä yli 50 eri järjestöstä)
2. ohjelmatukijärjestöjen yhdyshenkilöiden lista (20 järjestöä)
3. Kepan jäsenjärjestöjen ajantasainen lista (307 järjestöä).

Ensimmäinen viesti kyselystä lähti kaikki jäsenjärjestöt kattavalle listalle 28. syyskuuta ja muistutusviestit ohjelmatukijärjestöjen listalle sekä yritys yhteistyölistalle runsas viikko ensimmäisen viestin jälkeen (vko 41). Lisäksi ohjelmatukijärjestöjä, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn parin päivän sisällä muistutusviestin lähettämistä, lähestyttiin tutkijan lähettämällä henkilökohtaisella viestillä joko tutkijan entuudestaan tuntemalle järjestön työntekijälle, järjestön yritys yhteistyövastuuhenkilölle tai toiminnanjohtajalle.

## Vastaajat

Kyselyyn vastaaminen oli järjestöille vapaaehtoista ja määräajassa vastauksia kerättiin yhteensä 34 järjestöltä, mikä edustaa 11 prosenttia Kepan jäsenjärjestöistä. Tällä tavoin tarkasteltuna järjestöjen osallistuminen kyselytutkimukseen oli alhaista. Mutta jos tarkastelunäkökulmaa rajataan Kepan kaikista jäsenjärjestöistä Suomen kehitys yhteistyön kannalta merkittävimpiin järjestötoimijoihin, voidaan todeta, että kysely saavutti erinomaisesti järjestökentän avaintoimijat.

Kyselyyn vastannaista järjestöistä 16 on niin sanottuja ohjelmatukijärjestöjä. Lisäksi kaksi tähän ryhmään kuulumatonta järjestöä ilmoitti saaneensa ulkoministeriön ohjelmatukea viimeisen kolmen vuoden aikana.<sup>5</sup> Ohjelmatukijärjestöjen vahvan osallistumisen merkittävyys kyselyn tulosten näkökulmasta pohjaa siihen, että ulkoministeriön kansalaisyhteiskuntayksikkö kanavoit järjestösektorille kehitys yhteistyövaroja vuonna 2017 yhteensä 65 miljoonaa euroa, josta runsaat 80 prosenttia suuntautui 22 ohjelmatuki-

---

<sup>5</sup> Tälle on kaksi vaihtoehtoista selitystä: (1) Kyselyyn vastannut järjestöedustaja ei ole ymmärtänyt, että kysymyksessä viitataan ulkoministeriön ohjelmatuki-instrumentin kautta saatuaan rahoitukseen tai (2) järjestöille on kanavoitu yhteistyön kautta jollekin toiselle järjestöille myönnettyä ohjelmatukea. Jälkimmäinen tulkinta on mahdollinen, sillä molemmat näin vastanneista järjestöistä ovat vammaiskysymysten asiantuntijajärjestöä ja tätä erityisasiantuntemusta puolestaan puuttuu monilta ohjelmatukijärjestöiltä.

järjestölle<sup>6</sup>. Kysely tavoitti siten 80 prosenttia ulkoministeriön ohjelmataukea saavista järjestöistä, kun laskennasta poistetaan instrumentilla rahoitettavat, yhdistymisprosessissa parhaillaan olevat kattojärjestöt Kepa ja Kehys<sup>7</sup>. Järjestöjen profiileita tarkasteltaessa voidaan siten todeta, että kysely antaa kattavan kuvan suomalaisten, ulkoministeriön ohjelmataukea saavien ja muiden budjettivolyymiltään suurten järjestöjen (mukaan lukien Suomen UNICEF) yritysysteistä koskevista näkemyksistä ja kokemuksista.

Kyselyyn vastanneita järjestöjä voidaan tarkastella myös vuosibudjettien avulla. Valtaosalla vastaajista vuosibudjetti oli vähintään miljoona euroa seuraavasti: 1–5 miljoonaa euroa (N=10), yli 5–20 miljoonaa euroa (N=7) ja yli 20 miljoonaa euroa (N=4). Hyvin pieniä, alle 10 000 euron vuosibudjetilla toimivia järjestöjä ei ollut kyselyssä edustettuna lainkaan. Tähän kategoriaan kuuluu oletettavasti lähinnä pieniä vapaaehtoisjärjestöjä. Loput kyselyyn vastanneista ilmoittivat järjestönsä vuosibudjetin sijoittuvan tarkasteluvälille yli 10 000–500 000 euroa. Kuusi järjestöä ohitti budjettia koskevan kysymyksen.

Yritysysteistyön moninaiset haasteet selittävät omalta osaltaan kyselyyn vastanneiden järjestöjen valikoituneisuutta. Yritysysteistyön rakentaminen on sekä aiemman tutkimuksen että tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston valossa resursseja vaativa prosessi, ja juuri resursseista on pienillä järjestöillä pulaa. Voidaan siis olettaa, joskaan ei varmuudella todentaa, että valtaosa pienemmistä järjestöistä on kokenut kyselyn oman toimintansa kannalta epärelevantiksi eikä tästä syystä ole vastannut kyselyyn. Suurilla järjestöillä sen sijaan on enemmän valmiuksia toimintansa kehittämiseen ja uusien toimintatapojen testaamiseen. Ne myös seuraavat herkäällä korvalla kehityspolitiikan muutoksia ja reagoivat tarpeen mukaan toimintaympäristön muutoksiin.

## Kyselyn sisältö

Kysely sisälsi yhteensä 28 kysymystä, jotka käsittelivät kehityspolitiikkaa sekä järjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä. Kysymysten kautta selvitettiin järjestöjen tietoisuutta monitoimijayhteistyöhön kannustavasta kehityspolitiikasta sekä yleistä suhtautumista järjestöjen ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Lisäksi kartoitettiin muun muassa yritysysteistyön yleisyyttä, yhteistyön motiiveja ja muotoja sekä kokemuksia yritysysteistyöstä. Useisiin kysymyk-

---

6 Tilastotietoa Suomen kehitysyhteistyövarojen suuntaamisesta:  
<http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=49314>.

7 Kattojärjestöjen toiminnan luonteen vuoksi niitä ei sisällytetty potentiaalisten kyselyyn vastaajien joukkoon, eikä kyselyä näin ollen lähetetty kattojärjestöille vastattavaksi.

siin liittyi mahdollisuus avoimiin lisäkommentteihin. Suuret järjestöt hyödynsivät tätä mahdollisuutta pieniä enemmän.

Sisältökysymysten lisäksi osallistujia pyydettiin vastaamaan 20 taustoitettavaan kysymykseen. Näiden kysymysten avulla kerättiin tietoa muun muassa järjestön budjetista sekä henkilöstön ja vapaaehtoisten määrästä. Taustakysymyksistä saatavan tiedon avulla oli mahdollista tehdä luotettavampia tulkintoja järjestöjen yksittäisistä vastauksista. Lisäksi järjestön taustatiedot tukevat erityisesti nimettömien vastausten tulkitsemista.

## Vastaajien anonymiteetin varmistaminen

Yhteensä kuusi järjestöä käytti hyväkseen mahdollisuutta vastata kyselyyn anonymisesti. Tutkimusraportissa kaikkien järjestöjen anonymiteetti on pyritty varmistamaan siten, että kullekin vastaajalle on annettu koodi, jonka avulla tutkija kykenee yhdistämään aineiston sisältämät vastaukset ja kommentit oikeaan vastaajaan paljastamatta järjestön nimeä raportin lukijalle. Koodauksessa vastaajat on jaettu kahteen ryhmään: ohjelmatukijärjestöihin sekä muihin vastaajiin. Ohjelmatukijärjestöjen koodauksessa on käytetty tunnusta OTJ + juokseva numerointi (OTJ1-16) ja muiden vastaajien kohdalla tunnusta J + juokseva numerointi (J1-18). Jaottelu ei ole ongelmaton, sillä muiden vastaajien joukkio on melko heterogeeninen, mutta ohjelmatukijärjestöjen erottamista omaksi ryhmäkseen puoltaa järjestöjen erityinen rooli Suomen kehitysyhteistyössä.

## Tulosten yleistettävyys

Suurten järjestöjen suhteellisesta yliedustuksesta johtuen kyselyn tuloksia ei voida yleistää Kepan jäsenjärjestöihin tai suomalaiseen kehitysyhteistyötä harjoittavaan järjestökenttään laajasti. Pienet järjestöt ovat aineistossa aliedustettuina, mikä olettavasti heijastaa myös järjestökentän todellisuutta. Kynnys yritysyritysyrityksen aloittamiselle on aineistossa esille tulevien haasteiden valossa merkittävästi suurempi pienille järjestöille kuin resursseiltaan ja toiminnan volyymiltään suuremmille järjestöille. Näin ollen kysely, joka keskittyi selvittämään järjestöjen yritysyrityksen kokemuksiä, lienee näyttänyt epärelevanttina suurelle osalle Kepan jäsenjärjestöistä.

Kysymyksiin kerättyjä vastauksia analysoitaessa on lisäksi huomioitava, etteivät kaikki kyselyyn osallistuneet järjestöt vastanneet jokaiseen esitettyyn kysymykseen. Vastaajilla oli siis mahdollisuus harkintansa mukaan ohittaa yksittäisiä kysymyksiä esimerkiksi silloin, jos kysymys oli vastaajan näkö-

kulmasta epärelevantti tai vastaajalla ei ollut tarvittavaa tietoa kysymykseen vastaamiseksi.

Tutkimusraportti yhdistää kyselyn tuottamia määrällisiä tuloksia avoimien vastausten laadulliseen analyysiin, jossa aineiston sisältöä tarkasteltiin ja järjestettiin teemoittain. On syytä huomata, että laadullinen analyysi ei läh-  
tökohtaisesti pyri tuottamaan yleistettävää tietoa, vaan pikemminkin nosta-  
maan esille erilaisia ilmiöitä käsiteltävästä aiheesta. Laadullinen tutkimus siis  
tuottaa informaatiota, joka lisää ymmärrystämme aiheesta ja sen monista eri  
ulottuvuuksista. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998).

# 3

## MONITOIMIJAYHTEISTYÖ AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA

Suomenkieliseen käyttöön vakiintuneella termillä monitoimijayhteistyö viitataan pääsääntöisesti sektorit<sup>8</sup> ylittävään yhteistyöhön. Termiä vastaava lähin englanninkielinen käsite *multi-stakeholder partnership* – sananmukaisesti monen tai useamman osapuolen tai sidosryhmän kumppanuus – esiintyy yleisesti kehitysyhteistyötä käsittelevissä politiikkadokumenteissa (esim. EU 2017: 42). Käsitteen lanseerauksen alkuaikoina ulkoministeriö määritteli termin seuraavasti: *”Monitoimijayhteistyöllä tarkoitetaan hallitusten, kansalaisjärjestöjen, yritysten, kansainvälisten järjestöjen, tiedeyhteisön ja tiedotusvälineiden yhteistyötä”* (UM 2005). Monitoimijayhteistyön edistäminen nähtiin vastauksena globalisoituneen maailman haasteisiin. Olennaista alkuvaiheen monitoimijayhteistyössä oli, että sen avulla ei-julkisen sektorin toimijoita haluttiin osallistaa vastaamaan politiikkaaasteisiin yhteistyössä julkisen sektorin toimijoiden kanssa.<sup>9</sup> Tämä sama perusajatus määrittelee käsitettä edel-

---

8 Sektorilla viitataan tässä yhteydessä yhteiskuntatieteissä vakiintuneeseen kolmijakoon, jossa yhteiskunnan nähdään koostuvan kolmesta eri toimijasektorista: valtiosektorista, yksityisestä sektorista (yritykset) ja ns. kolmannesta sektorista, joka sisältää järjestökentän.

9 Poliitikka-sana viittaa tässä yhteydessä englannin kielen policy-käsitteeseen. Monitoimijayhteistyöllä pyrittiin vastaamaan esim. kehitys-, ympäristö- tai terveyspolitiikan toteutuksen haasteisiin.

leen, vaikka julkisen sektorin rooli voikin itse yhteistyön toteutuksessa olla melko huomaamaton ja rajoittua muiden toimijoiden yhteistyön rahoitukseen.

## 3.1 YRITYKSET KEHITYSTOIMIJOINA

Yksityisen sektorin toimijoilla on aina ollut jonkinlainen rooli kehitysyhteistyön toimeenpanossa. Jonkinlaisena vedenjakajana voidaan kuitenkin nähdä vuonna 2011 Etelä-Korean Busanissa pidetty korkean tason kokous, jossa yksityisen sektorin toimijat nähtiin uudenaikaisina kehityskumppaneina kestävä kehityksen ja avun tuloksellisuuden näkökulmista (HLF4 2011; Di Bella et al. 2013; Mawdsley et al. 2014). Kokouksesta teki merkittävän myös se, että siihen osallistui avunantaja- ja vastaanottajamaiden lisäksi joukko kansalaisyhteiskunnan ja yritysmaailman edustajia. Yrityksiä koskevat keskustelut keskittyivät yksityisen sektorin yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa. Yritysten odotettiin tuovan tehokkuutta ja uusia ratkaisuja kysymyksiin, joita perinteisin aputoiminnoin ei ole kyetty ratkaisemaan. (Mawdsley et al. 2014).

Suomessa Busan- uutisoinnissa yksityisen sektorin uusi rooli sai melko vähän palstatilaa huomion kiinnittyessä kansalaisyhteiskunnan entistä vahvempaan asemaan kehitysyhteistyön ja -politiikan kentillä. Kehitysministeri Hautala onnittelikin järjestöjä siitä, että ne olivat onnistuneet tekemään itsestään neuvotteluosapuolen Busanissa. Ministeri Hautala nosti samassa yhteydessä esille myös tarpeen uudenaikaisista järjestöjen ja yritysmaailman välisistä kumppanuuksista vakaiden yhteiskuntien ja oikeusvaltion periaatteiden edistämiseksi. Huomio kiinnittyi järjestöille ja yritystoiminnalle suotuisan toimintaympäristön edistämiseen ihmisoikeuksien toteutumisen näkökulmasta.<sup>10</sup>

Yritysten keskeinen rooli kehityksessä ja monitoimijakumppanuuksissa voidaan ajoittaa myös huomattavasti Busania aiemmaksi. Onkin esitetty, että ylikansalliset monitoimijakumppanuudet saivat alkunsa jo vuoden 1992 Earth Summit -kokouksessa, jossa globaalit kumppanuudet nousivat yhdeksi keinoksi kestävä kehityksen edistämiseksi (Pattberg ja Widerberg 2016: 43). Tällöin huomio oli kuitenkin globaaleissa ympäristöpolitiikan eikä niinkään kehityspolitiikan haasteissa. Myös tässä kontekstissa uudet kumppanuudet yksityisen sektorin kanssa syntyivät julkisen sektorin aloitteesta. Pyrkimyksenä oli löytää tehokkaampia keinoja julkisen sektorin politiikkatavoitteiden saavuttamiseksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi (Ibid.). Kestävä

---

10 Ks. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=235347>.

kehityksen agenda, jota ensivaiheessa tarkasteltiin ekologisen kestävyuden näkökulmasta, onkin alusta saakka toiminut sektorit ylittävän yhteistyön (engl. cross-sector partnership/ collaboration) keskeisenä viitekehyksenä ja motivoijana.

**Agenda 2030** on nostanut monitoimijayhteistyön entistä näkyvämmiin osaksi kehityspoliittista keskustelua korostamalla sitä, että maailman kehitysongelmien ratkaiseminen vaatii kaikkien toimijoiden välistä yhteistyötä mukaan lukien yritysten kanssa tehtävä yhteistyö (EU 2017; OECD 2016b; UM 2016). Myös järjestöjä kannustetaan monitoimijayhteistyöhön muun muassa Kehityspoliittisessa kansalaisyhteiskuntalinjauksessa (UM 2017),<sup>11</sup> jossa monitoimijayhteistyöllä viitataan myös saman sektorin eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Tässä raportissa monitoimijayhteistyöllä tarkoitetaan sektorit ylittävää yhteistyötä.

Kuten yllä olevasta taustakatsauksesta saattaa olettaa, sektorit ylittävän yhteistyön tutkimuksessa keskeisessä roolissa on *julkisen sektorin yhteistyö* yksityisen ja järjestösektorin kanssa (Bryson et al. 2015; Johnston and Finegood 2015; Forrer et al. 2014; Grossman & Holzer 2015). Eritystä huomiota on saanut julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö. Suuri osa tutkimuksesta sijoittuu muuhun kuin kehitysyhteistyön kontekstiin. Voidaan kuitenkin todeta, että sektoreiden väliseen yhteistyöhön näyttää sisältyvän haasteita, jotka ylittävät toimialojen rajat.

*Sektorit ylittävää monitoimijayhteistyötä kannattelee ja edistää usko siihen, että yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa jotain sellaista, jota yhteistyön osapuolet eivät yksin voi saavuttaa* (Bryson et al. 2015; Johnston and Finegood 2015; Gronow 2016; EU 2017; UM 2017). Oletus pätee sekä kehitysyhteistyöhön että muuhun sektorit ylittävään yhteistyöhön. On kuitenkin syytä todeta, että tutkimus haastaa oletuksen monitoimijayhteistyön tuloksellisuudesta (Andrews & Entwistle 2010; Hodge & Grave 2007; Bryson et al. 2015). Esimerkiksi 340 ylikansallista monitoimijakumppanuutta analysoineessa tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin kumppanuuksia viisi vuotta niiden alkamisen jälkeen, 38 prosenttia kumppanuuksista ei ollut tuottanut mitattavia tuloksia ja 26 prosenttia oli tuottanut tuloksia (output), jotka eivät olleet yhteneväisiä organisaatioiden itse ilmoittamien tavoitteiden kanssa (Pattberg & Widerberg

---

11 Myös ensi sijassa liiketoimintaa edistävä BEAM- ja Finnpartnership-rahoitusinstrumentit sisältävät pyrkimyksen monitoimijayhteistyöhön. Esimerkiksi BEAM-ohjelma määrittelee kohderyhmänsä seuraavasti: "Yritysten lisäksi kansalaisjärjestöjen, tutkimusorganisaatioiden, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja muiden toimijoiden toivotaan osallistuvan." (<https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/kehityskaaninnoaatio/>).



2016: 45). Tätä taustaa vasten onkin erityisen tärkeää tuottaa ajantasaista tutkimustietoa järjestöjen ja yritysten välisestä yhteistyöstä, mukaan lukien siihen liittyvät haasteet sekä onnistumisen edellytykset, jotta tieto – pikemmin kuin monitoimijayhteistyötä määrittävät oletukset – voisi ohjata yhteistyön kehittämistä.

## 3.2 JÄRJESTÖJEN JA YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Järjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä voidaan tarkastella yhtenä monitoimijayhteistyön tutkimushaaranäkökulmana, joka on saanut jalansijaa sitä mukaa, kun yhteistyön muoto on yleistynyt (Austin 2000b; Austin & Seitanidi 2012; Byiers et al. 2016; Harris 2012; Henderson 2010; Husselbee 2000; Molina-Gallart 2014; Sanders 2016). Osa tutkimuksesta linkittyy keskusteluun yritystoiminnan kehitysvaikutuksista ja järjestöjen tuomasta lisäarvosta yritysvastuun edistämisessä (mm. Åhlström & Sjöström, 2005; Austin, 2000b; Kourula & Laasonen, 2010; Jamali & Keshishian 2009).

Tämän raportin näkökulmasta erityisen kiinnostavaa on kestävä kehityksen tavoitteita sekä järjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä tarkasteleva tutkimus (esim. Husselbee 2000; Byiers et al. 2016). Tutkimuksissa on noussut esille muun muassa yhteistyöhön liittyvien prosessien ymmärryksen merkitys sekä se, että yhteistyö syntyy aina tiettyssä institutionaalisessa kontekstissa, joka vaikuttaa yhteistyöhön ja sen tuloksiin (Byiers et al. 2016). Tutkimuksissa on identifioitu myös useita yritysten ja järjestöjen (nonprofits/NGOs/CSOs) välistä yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa erilaiset osapuolten väliset väärinymmärrykset, kustannusten ja hyötyjen epätasainen jakautuminen, osapuolten voimasuhteisiin liittyvät haasteet, täydentävien taitojen puuttuminen (*lack of complementary skills*), resurssit, tehokkaan päätöksenteon ongelmat sekä toimijoiden aikajänteiden erot (esim. Berger et al. 2004). Aiempi tutkimus on myöskin osoittanut, että yhteistyö ei automaattisesti tuota osapuolille arvoa. Osapuolet voivat tehdä myös huonoja ratkaisuja, luoda uusia ongelmia tai epäonnistua niiden ongelmien ratkaisussa, joihin yhteistyöllä pyritään vaikuttamaan (Bryson et al., 2006; Austin, 2000a; Pattberg & Widerberg 2016).

Suomen kehityspolitiikka sisältää oletuksen siitä, että yritysten ja järjestöjen yhteistyön avulla on mahdollista lisätä kehitysyhteistyön tuloksellisuutta ja ratkoa sellaisia kehitysongelmia, joihin järjestökenttä ei yksin kykene. Aiemman

tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin olettaa, että järjestöillä ja yrityksillä on monenlaisia haasteita ratkottavanaan, jotta niiden yhteistyö vastaa kehityspoliittikan odotuksiin.

# 4

## YRITYSYHTEISTYÖN YLEISYYS JA MOTIIVIT

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että järjestöt tekevät monipuolista yritys yhteistyötä. Järjestöistä 48 prosenttia (N=12) saa yrityksiltä rahallista tukea toimintojensa toteuttamiseksi. Tämänkaltaisen yritys-sponsorointiin perustuva yhteistyö on kuitenkin hiukan vähäisempää kuin yritysten kanssa harjoitettava sisällöllinen yhteistyö, jota harjoittaa 56 prosenttia (N=14) kyselyyn vastanneista yrityksistä. Tässä yhteistyön muodossa järjestö ei saa yritykseltä vain rahaa, vaan myös asiantuntemusta yhteiseen hankkeeseen tai toimintoon. Lisäksi 40 prosentilla (N=10) järjestöistä on yritysten kanssa syvällisempää kehityskumppanuutta. Kehityskumppanuutta luonnehtii pyrkimys molempia osapuolia hyödyttävään pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Kehityskumppanuus vaikuttaa siihen, kuinka järjestö hahmottaa kehityskysymykset suhteessa omaan toimintaansa ja tapaansa toimia. Yhtenä järjestöjen yritys yhteistyön muotona on myös yritys vastuun<sup>12</sup> edistäminen. 32 prosenttia (N=8) vastaajista toimiikin yritysten kanssa yhteistyössä pyrkimyksenään edistää yritys vastuuta. Lisäksi 40 prosenttia (N=10)

---

<sup>12</sup> Yritys vastuulla tarkoitetaan tässä yhteydessä yritysten oman vastuullisen toiminnan edistämistä eikä siihen lueta kuuluvaksi esimerkiksi järjestöjen toiminnan rahoittamista.

vastaajista ilmoittaa tekevänsä jotain muunkaltaista, kyselyssä tarkemmin erittelemätöntä yritysyritys yhteistyötä.

Yritysyritys yhteistyöstä valtaosa (88 %, N=23) liittyy kehitysyritys yhteistyöhön, mutta osa järjestöistä tekee yritysyritys yhteistyötä osana humanitaarista työtään (30 %, N=7). Osa yritysyritys yhteistyöstä liittyy järjestöjen kotimaassa tapahtuvaan toimintaan, kuten globaalikasvatustyöhön, ympäristöyritys yhteistyöhön ja pakolaisien parissa tehtävään työhön.

Tutkimuksessa selvitettiin järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön yleisyyttä sekä yritysyritys yhteistyön motiiveja. Vastauksista ilmenee, että runsaalla 60 prosentilla (N=20) järjestöistä oli käynnissä olevaa yritysyritys yhteistyötä ja vajaa neljännes ilmoitti joko etsivänsä yritysyritys yhteistyökumppaneita tai suunnittelevansa yritysyritys yhteistyömahdollisuuksien selvittämistä. Yhdeksän prosenttia vastaajista (N=3) ilmoitti, ettei järjestöllä ole aikomusta aloittaa yritysyritys yhteistyötä (ks. taulukko 1).

#### TAULUKKO 1.

**Mikä ao. vaihtoehtoista kuvaa parhaiten järjestön tämänhetkistä tilannetta?**

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET
Meillä on käynnissä olevaa yritysyritys yhteistyötä.	60,6 % 20
Meillä on meneillään yritysyritys yhteistyökumppanien etsintä.	12,1 % 4
Meillä on alustavia suunnitelmia selvittää yritysyritys yhteistyömahdollisuuksiamme.	12,1 % 4
Meillä ei ole aikomusta aloittaa yritysyritys yhteistyötä.	9,1 % 3
Meillä on aiempaa kokemusta yritysyritys yhteistyöstä, mutta ei käynnissä olevaa yhteistyötä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa.	6,1 % 2
<b>VASTAAJIA YHTEENSÄ*</b>	<b>33</b>

\* Vastanneiden järjestöjen määrä vaihtelee kysymyksittäin, sillä vastaajalla oli halutessaan mahdollisuus ohittaa yksittäisiä kysymyksiä. Kyselyyn osallistui 34 järjestöä.

Ne järjestöistä, joilla ei ollut yritysyritys yhteistyöhön liittyviä suunnitelmia, nimesivät syiksi henkilöresurssien (N=2) ja olemassa olevan tarpeen (N=2) puutteen sekä järjestön oman työn tavoitteiden ja yritysten taloudellisen voiton tavoittelun yhteensovittamisen vaikeudet (N=1). Lisäksi yksi vastaajista totesi, että järjestön pieni koko ja toiminnan pienimuotoisuus eivät ole omiaan herättämään yritysten kiinnostusta yritysyritys yhteistyöhön.

Kehityspolitiikan näkökulmasta kiinnostava kysymys on myös järjestöjen olemassa tai suunnitteilla olevan **yritysyhteistyön motiivit**. Kyselyn tulokset osoittavat, että *ulkoministeriön toiveisiin / kehityspolitiikan linjauksiin vastaaminen* on merkittävä yritysyhteistyön motiivi vain pienelle osalle järjestöistä (N=4). Sen sijaan *lisäresurssien hankkiminen järjestön toimintojen toteuttamiseksi* motivoi 74 prosenttia vastaajista (N=20).

Merkittävänä motiivina on myös järjestöjen *halu uudistua ja kehittää toimintaansa* (67 %, N=18). Yli puolella vastaajista keskeisenä yritysyhteistyön motiivina oli lisäksi *kehitysyhteistyön tuloksellisuuden parantaminen yritysten erityisosaamista hyödyntäen* (N=15) sekä *pyrkimys etsiä uusia kumppanuuksia kehitysongelmien ratkaisemiseksi* (N=14). Aineistossa merkittäväksi motiiviksi nousi myös järjestöjen *konkreettinen tarve kehittää uudenlaisia ratkaisuja tai innovaatioita yrityssektorin osaamista hyödyntäen* (48 %, N=13). Lähes kolmanneksella vastaajista motivaation lähteenä oli lisäksi *halu kulkea kestävä kehityksen edistämisen eturintamassa* (30 %, N=8).

Muita järjestöjen ilmoittamia yritysyhteistyön motiiveja olivat yritys vastuun lisääminen (N=1) sekä yritysten hyödyntäminen lasten oikeuksien puolesta puhujina (N=1).

Vastausten tulkinnassa tulee huomioida, että järjestöillä oli mahdollisuus valita **kaikki** järjestön yritysyhteistyötä ohjaavat motiivit riippumatta siitä, kuinka merkittävässä roolissa nämä motiivit järjestölle ovat. Vastaukset eivät siten anna tietoa motiivien keskinäisestä tärkeysjärjestyksestä. (Ks. taulukko 2).

Kysymys, jossa järjestöjä pyydettiin valitsemaan yritysyhteistyönsä **tärkein motiivi**, kertoo puolestaan eri motiivien keskinäisestä painoarvosta. *Lisäresurssien hankkiminen järjestön toimintojen toteuttamiseksi* nousi merkittävimmäksi yksittäiseksi motiiviksi. Vastaajista 30 prosenttia (N=8) nimesi lisäresurssien hankkimisen tärkeimmäksi yritysyhteistyönsä motiiviksi. Tulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa yksityisen sektorin resurssiin kiinni pääseminen on todettu yhdeksi yritysyhteistyön motiiveista sekä julkisen että järjestösektorin toimijoiden keskuudessa. Uusien rahoitusmahdollisuuksien hakeminen yritysyhteistyön kautta näyttääkin korostuvan resurssiniukkuuden aikoina. (Johnston & Finegood 2015: 259; Jamali & Keshishian 2009).

On syytä huomioida, että silloin, kun järjestöt joutuivat valitsemaan tärkeimmän yritysyhteistyönsä motiivin, vastaukset erosivat merkittävästi edellisen

## TAULUKKO 2.

### Mitkä ovat järjestönne motiiveja yritysyhteistyön harjoittamiselle?

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET
lisäresurssien hankkiminen toimintojemme toteuttamiseksi	74,1 % 20
halu uudistua ja kehittää järjestömme toimintaa	66,7 % 18
kehitysyhteistyömme tuloksellisuuden parantaminen yritysten erityisosaamista hyödyntäen	56,6 % 15
pyrkimys etsiä uusia kumppanuuksia kehitysongelman ratkaisemiseksi	51,9 % 14
konkreettinen tarve rakentaa/kehittää uudenlaisia ratkaisuja/innovaatioita yrityssektorin osaamista hyödyntäen	48,2 % 13
halu kulkea kestäväen kehityksen edistämisen eturintamassa	29,3 % 8
ulkoministeriön esittämiin toiveisiin/kehityspolitiikan linjauksiin vastaaminen	14,8 % 4
muu motiivi (täsmennä)	11,1 % 3
<b>VASTAAJIA YHTEENSÄ</b>	<b>27</b>

Vastajaat saivat valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusivat.

kysymyksen tuloksista. Esimerkiksi ainoastaan yksi järjestö nimeää *halun uudistua ja kehittää järjestön toimintaa* merkittävimäksi motiiviksi, vaikka yleisemmässä motiiveja kartoittavassa kysymyksessä vaihtoehto sai toiseksi eniten osumia. Huomionarvoista on myös se, että runsas viidennes vastaajista (N=6) totesi, että erilaiset motiivit ovat kietoutuneet toisiinsa siten, ettei niistä ole mahdollista nimetä yhtä tärkeintä motiivia.

Järjestöjen kokema *resurssiniukkuus* näyttäytyy aineistossa sekä yritysyhteistyön keskeisenä motiivina että järjestöjen tulevaisuutta koskevissa suunnitelmissa. 77 prosenttia (N=20) vastaajista ilmoittaa pyrkivänsä jatkossa kasvattamaan yritysyhteistyön kautta saatavia taloudellisia resursseja. Lisäksi runsas 42 prosenttia (N=11) ilmoittaa pyrkivänsä kasvattamaan yrityskumpaneidensa määrää ja 62 prosenttia (N=16) vastaajista pyrkii kasvattamaan yritysyhteistyön kautta saatavia asiantuntijaresursseja.

Vastaukset osoittavat, että järjestöillä on sekä konkreettista tarvetta että halua kehittää yritysyhteistyötään tulevina vuosina siitä huolimatta, että runsas 34 prosenttia vastaajista (N=11) ei ole vielä vakuuttunut siitä, että yritysyhteistyö

lisää kehitysyhteistyön vaikuttavuutta. Epäilyksistä huolimatta useimmat järjestöistä ovat valmiita kokeilemaan yritysyritys yhteistyötä ja muodostamaan lopullisen näkemyksensä kokemuksen karttuessa. Vain yksi vastaajista ei ylipääntään usko yritysyritys yhteistyön positiivisiin kehitysvaikutuksiin eikä näin ollen pidä järjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä tavoiteltavana asiana.

### TAULUKKO 3

#### Mikä on järjestönne tärkein motiivi harjoittaa yritysyritys yhteistyötä?

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
lisäresurssien hankkiminen toimintojemme toteuttamiseksi	<b>28,6 %</b>	8
erilaiset motiivit ovat kietoutuneet toisiinsa siten, että ei ole mahdollista nimetä niistä yhtä tärkeintä	<b>21,4 %</b>	6
kehitysyhteistyömme tuloksellisuuden parantaminen yritysten erityisosaamista hyödyntäen	<b>14,3 %</b>	4
pyrkimys etsiä uusia kumppanuuksia kehitysongelman ratkaisemiseksi	<b>14,3 %</b>	4
konkreettinen tarve rakentaa/kehittää uudenlaisia ratkaisuja/innovaatioita yritysyritys sektorin osaamista hyödyntäen	<b>10,7 %</b>	3
halu uudistua ja kehittää järjestömmen toimintaa	<b>3,6 %</b>	1
ulkoministeriön esittämiin toiveisiin/kehityspolitiikan linjauksiin vastaaminen	<b>3,6 %</b>	1
halu kulkea kestävä kehityksen edistämisen eturintamassa	<b>3,6 %</b>	1
muu motiivi (täsmennä)	<b>0,0 %</b>	0
<b>VASTAAJIA YHTEENSÄ</b>		<b>28</b>

Pyöritysten vuoksi prosenttiosuuksien summaksi ei tule 100.

# 5

## YRITYSYHTEISTYÖN HAASTEET KYSELYAINEISTON VALOSSA

Tutkimuksessa käytettyjen monitoimijayhteistyön haasteita koskevien vastausvaihtoehtojen laadinnassa hyödynnettiin aiemman tutkimuksen tuottamaa tietoa sektorit ylittävän yhteistyön haasteista. Tulokset osoittavatkin, että järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön haasteiden kirjo noudattelee aiemmassa tutkimuksessa esille nousseita haasteita.

Järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön yleisimpänä haasteena on *sopivan yrityspartnerin löytäminen*. Peräti 74 prosenttia (N=20) vastaajista ilmoitti kohdanneensa tämän haasteen. Mikään muu yksittäinen haaste ei edusta näin laajalti jaettua kokemusta.

Seuraavaksi merkittävimmät haasteet, jotka kaikki saivat yli 40 prosenttia vastaajista taakseen, olivat aikapula hyvän yhteistyön vaatiman kommunikoinnin ylläpitämiseksi (48 %, N=13), yritysten ja järjestön *toimintakulttuurien erot* (44 %, N=12) ja *sopivien rahoitusinstrumenttien puuttuminen* yhteistyön eri vaiheiden tukemiseksi (41 %, N=11).

Alla olevassa taulukossa on listattuna kaikki kyselyn sisältämät haastevaihtoehdot. Taulukon jälkeen syvennymme tarkemmin haasteiden analysoimiseen. Valinnat analysoitavista haasteista on tehty huomioiden järjestöjen avoimissa



vastauksissa esille nousseita teemoja. Toisin sanoen, vastausvaihtoehdon tarkempi analysointi edellyttää sitä, että järjestöt ovat avanneet vaihtoehtoon liittyviä kokemuksiaan.

#### **TAULUKKO 4.**

##### **Mitä haasteita yritysyhteistyöhön kokemuksenne mukaan sisältyy?**

<b>VASTAUSVAIHTOEHDOT</b>	<b>VASTAUKSET</b>	
sopivan yrityspartnerin löytyminen	<b>74,1 %</b>	20
aikapula hyvän yhteistyön vaatiman kommunikoinnin ylläpitämiseksi	<b>48,2 %</b>	13
yriytysten ja järjestömmen toimintakulttuurien erot	<b>44,4 %</b>	12
sopivien rahoitusinstrumenttien puuttuminen yhteistyön eri vaiheiden tukemiseksi	<b>40,7 %</b>	11
yriytysten ja järjestömmen erilaiset toiminnan aikajänteet	<b>37,0 %</b>	10
”yhteisen kielen” puuttuminen ja tästä johtuvat kommunikaatiovaikeudet	<b>29,6 %</b>	8
erilaiset toimintoja ohjaavat arvot	<b>25,9 %</b>	7
yhteistyössä noudatettavien roolien ja vastuiden määrittäminen	<b>25,9 %</b>	7
maineriski, joka syntyy siitä, että yrityksen toiminnoista voi paljastua sellaista meille haitallista tietoa, josta emme etukäteen ole olleet tietoisia	<b>18,5%</b>	5
vaikeus löytää yhteisiä, jaettuja tavoitteita, joihin molemmat osapuolet sitoutuvat	<b>14,8 %</b>	4
luottamuspula / vaikeudet luottamuksen rakentamisessa	<b>11,1 %</b>	3
meille epäedulliset epäsymmetriset valtasuhteet (yrityksellä on esim. rahoituksensa kautta enemmän sananvaltaa yhteistyömmen sisältöön, kuin mitä pidämme toivottavana)	<b>7,4 %</b>	2
muu haaste (täsmennä)	<b>11,1 %</b>	3
<b>VASTAAJIA YHTEENSÄ:</b>		<b>28</b>

Vastaajat saivat valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusivat.

## 5.1 SOPIVAN YRITYSKUMPPANIN LÖYTYMINEN

Kyselyn yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä on, että sopivan yrityspartnerin löytyminen on yleisin järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön haaste. Siihen on törmännyt 74 prosenttia vastaajista. Onkin syytä korostaa, että järjestön motivaatio tehdä yritys-yhteistyötä ei ole riittävä edellytys yhteistyön aloittamiselle, mikäli se ei onnistu löytämään tarpeisiinsa sopivaa yrityskumppania. Aiemman tutkimuksen valossa yhteistyökumppaneiden keskinäinen sopivuus näyttääytty olennaisena yhteistyön onnistumista edistävänä seikkana. Vastaavasti epäonnistuminen kumppanin valinnassa johtaa usein yhteistyön epäonnistumiseen. (Jamali & Keshishian 2009).

Järjestöt näkevät, että niiden tulee itse olla aktiivisia yrityskumppanien etsimisessä (91 % vastaajista, N=30). 62 prosenttia vastaajista (N=16) pyrkii löytämään yrityskumppaninsa konkreettisiin tarpeisiinsa pohjaten, mutta prosessi ei välttämättä ole erityisen suunnitelmallinen.

*”Toistaiseksi työ on suunnittelematonta ja etsimme kumppaneita sen mukaan, minkälaista osaamista eri hankkeissamme tarvitaan, mutta pyrkimys on kohti suunnitellumpaa yhteistyötä.”*  
(OTJ 15)

Järjestöjen avoimista kommentteista käy ilmi, että yrityskumppaneiden valinnassa tarkastellaan useimmiten kumppanin toiminnan eettisyyttä yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen kautta. Tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi ympäristökysymykset, lapsityövoima, reilu kauppa ja vastuullinen verojen maksu (OTJ16).

Vain alle kolmannes vastaajista (N=8) ilmoittaa, että järjestöllä on olemassa olevat tarkkaan mietityt kriteerit, joiden avulla se pyrkii tunnistamaan tarpeisiinsa parhaiten soveltuvat yrityskumppanit. Aktiivinen kumppaneiden etsintä voi kuitenkin osoittautua liian vaativaksi järjestön resursseihin suhteutettuna:

*”Olemme kokeilleet myös tavoitehakuista, proaktiivista lähestymistapaa, mutta koimme sen hyvin työlääksi ja kalliiksi eikä kumppaneiden löytäminen, joilla olisi juuri meidän tavoitteisiimme sopivia suunnitelmia, löytäminen ollut helppoa.”* (OTJ14)

Kyselyn valossa vaikuttaakin siltä, että resurssiniukkuus pakottaa järjestöt olemaan vähemmän aktiivisempia yrityskumppaneiden etsinnässä, kuin ne

muutoin voisivat olla. Järjestöt peräänkuuluttavatkin myös yritysten (97 %, N=32) ja ministeriön (64 %, N=21) aktiivisuutta yritysyhteistyön edistämiseksi. Alla olevat lainaukset kuvastavat hyvin järjestökentän näkemystä siitä, että kyseessä tulee olla yhteinen ponnistus:

*”Koska aihe on uusi, vaaditaan kaikilta osapuolilta aktiivisuutta asian edistämiseksi (—).” (OTJ15)*

*”Yksikään taho ei voi edistää yhteistyötä yksinään. Sen edistäminen kuuluu kaikille osapuolille, toki eri vastuualuein.” (OTJ1)*

Käytännössä järjestöjen yritysyhteistyön aloitteentekijänä on useimmiten järjestö itse (64 %, N=16). Yritykset ovat olleet aloitteentekijänä 24 prosentissa kumppanuuksista (N=6).

On syytä huomioida, että haasteet sopivan kumppanin löytymisessä eivät koske vain järjestöjä. Vastaavasti on esitetty, että myös suomalaisyrityksillä on vaikeuksia löytää sopivia kumppaneita kehitysmaihin suuntautuviin hankkeisiinsa (Halme et al. 2017).

Järjestöjen yrityskumppanit ovat todennäköisimmin (92 %, N=22) suomalaisia yrityksiä, mutta yli puolet vastaajista tekee yhteistyötä myös kehitysmaiden yritysten kanssa. Lisäksi 46 prosenttia (N=11) vastaajista tekee yhteistyötä myös muiden kuin suomalaisten tai kehitysmaiden yritysten kanssa. Näiden lisäksi järjestöillä voi olla kontaktipintaa paikallisiin, kehitysmaiden yrityksiin omien kehityskaupunkumppaneidensa kautta.

Tavanomaisin järjestön yrityskumppani edustaa pk-yrityksiä (68 %, N=17), minkä jälkeen eniten kumppanuuksia on solmittu suuryritysten kanssa (56 %, N=14).

Järjestöjen yhteistyö start up -yritysten kanssa on melko vähäistä (28 %, N=7), jos huomioidaan se, että valtioneuvoston kehityspoliittisessa selonteossa sitoudutaan juuri start up -yritysten kehityskaupunkumppanien vahvistamiseen (UM 2016: 40). Start up -yritysten kiinnostavuutta järjestöjen näkökulmasta kuitenkin vähentää muun muassa niiden kanssa tehtävään yhteistyöhön sisältyvät suuremmat riskit. Sen sijaan yhteistyö suurten, etabloituneiden yritysten kanssa tarjoaa erään vastaajan kokemuksen mukaan suuremmat mahdollisuudet kehityskumppanien skaalattavuuteen ja vaikuttavuuteen (J10). Erityisesti Afrikassa yleistymässä olevat yhteiskunnalliset yritykset (Clayton 2017; Rivera-Santos et al. 2015; ks. myös Kontinen et al. 2017) ovat kolmanneksi yleisin järjestöjen yritysyhteistyökumppani (36 %, N=9). Afrika onkin

## TAULUKKO 5.

### Millaisia yrityksiä yhteistyökumppanne edustavat?

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
pk-yrityksiä	68 %	17
suuryrityksiä	56 %	14
yhteiskunnallisia yrityksiä	36 %	9
start-up -yrityksiä	28 %	7
muu (täsmennä)	12 %	3
<b>VASTAUKSIA YHTEENSÄ:</b>		<b>28</b>

järjestöjen yritys yhteistyön yleisin kohdealue. Peräti 82 prosenttia (N=18) järjestöistä tekee yritys yhteistyötä jossakin Afrikan maassa. On oletettavaa, että yhteiskunnallisten yritysten järjestökenttää lähellä oleva arvomaailma ja niiden aktiivinen pyrkimys yhteiskunnallisten kysymysten ratkaisemiseksi helpottaa yhteistyön syntymistä osapuolten välille, joskaan se ei vielä takaa yhteistyön tuloksellisuutta kehitys vaikutusten näkökulmasta.

### Järjestöjen ja yritysten kohtaantoon liittyvät haasteet

Järjestöt nimeävät useita haasteita, jotka vaikeuttavat sopivan yrityskumppanin löytymistä. Osa yritys yhteistyön haasteista realisoituukin jo yrityskumppanin etsintäprosessissa. Kaikki järjestöt eivät ole yrityksille kiinnostavia kumppaneita. **Järjestön koko** vaikuttaa sen mahdollisuuksiin löytää itselleen yrityskumppani.

*“Yritykset haluavat keskittyä yhteistyössään meitä suurempiin yhdistyksiin.” (J18)*

Aineiston valossa näyttää siltä, että yritys yhteistyö on ensisijaisesti suurten järjestöjen pelikenttä. Pienet järjestöt eivät pääsääntöisesti ole yrityksille kiinnostavia yhteistyökumppaneita, eikä niillä useinkaan ole tarvittavia resursseja yrityskentän haravoimiseen sekä toimivan yhteistyön rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

Yritysten ja järjestöjen yhteistyön aloittamisen esteenä voivat olla myös niiden toimintojen erilaiset kohderyhmät sekä maantieteelliset alueet. Alhaisen



yrityssektoreiden välillä on kapea ja osapuolet muodostavat kuvan toisistaan pitkälti mielikuvien perusteella (Roiha 2017), mikä vaikeuttaa hedelmällisen sektorit ylittävän yhteistyön syntyä (ks. myös Halme et al. 2017). Mielikuvat voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia, mutta kummassakin tapauksessa ne ohjaavat osapuolten käsitystä siitä, mitä konkreettista erityisosaamista eri toimijoilla on annettavanaan ja millaista lisäarvoa yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa. Järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön hyödyt eivät välttämättä hahmotukaan yrityksille:

*”Järjestöyhteistyön tarjoamia mahdollisuuksia ei oikein tunnisteta (---).” (OTJ14)*

Oman haasteensa luo se, että yritykset hahmottavat järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön avaamia mahdollisuuksia ennen muuta myynnin ja markkinoinnin näkökulmista (Roiha 2017: VII), minkä myös järjestösektori on pannut merkille. Tämä yritysten järjestöyhteistyön odotuksiin liittyvä piirre näyttäytyy ongelmana lähinnä suurille järjestöille, joita yritykset lähestyvät aktiivisesti tuotteidensa myyntitarkoituksessa. Tähän ryhmään kuuluvat erityisesti ne järjestöt, jotka ovat osa kansainvälistä järjestöperhettä tai muutoin kansallisesti näkyviä laajan kehitysyhteistyö- tai humanitaarisen toiminnan omaavia järjestöjä.

*”Yrityksillä on epärealistisia odotuksia (esim. haluavat myydä meille tuotteitaan) eikä [yrityksillä ole] kunnan ymmärrystä kehitysyhteistyöstä, kehitysvaikutuksista ja järjestöjen toimintakentästä, valtuuksista jne.” (OTJ14)*

Järjestöt myös katsovat yritysten liiketoimintapotentiaalia jopa laajemmin, kuin yritykset itse ja näkevät, että yhteistyö voisi pidemmällä aikavälillä tuottaa yrityksille myös liiketoiminnallisia hyötyjä.

*”[Haasteena on] yritysten avautuminen sille ajatukselle, että järjestöillä voi olla sellaista annettavaa, joka on hyödyksi niiden liiketoiminnalle.” (OTJ5)*

Yritysten epärealististen odotusten lisäksi yritysten ja järjestöjen yhteistyön aloittamista jarruttaa myös pk-yritysten mielikuva kehitysyhteistyöstä. Roihan (2017: 13) mukaan merkittävä osa BEAM- ja Finnpartnership-rahoitusta saaneista suomalaisista pk-yrityksistä suhtautuu kriittisesti kehitysyhteistyöhön ja kaikkein negatiivisin kuva kehitysyhteistyöstä on yritystoimijoilla, joilla on omakohtaista kokemusta kehitysmaissa tehtävästä liiketoiminnasta.

## Sopivien rahoitusinstrumenttien puute

Erityisesti silloin, kun järjestöt pyrkivät yhteiseen tekemiseen yritysten kanssa, herää kysymys siitä, kuinka yhteistyön kustannukset katetaan ja kenen varoilla yhteistyötä edistetään. Lähes 41 prosenttia vastanneista järjestöistä (N=11) nimeääkin yritysyhteistyönsä haasteeksi sopivien **rahoitusinstrumenttien puutteen**. Erityisesti kaivataan yhteistyön eri vaiheisiin soveltuvia instrumentteja. Vastaavanlainen tarve on esitetty myös yritysten taholta (Roiha 2017). Vaikka järjestöt tiedostavat, että niiden tulee itse olla aloitteellisia yritysyhteistyön edistämiseksi, odotukset kohdistuvat myös vahaan rahoittajien tukeen yhteistyön mahdollistamiseksi. Järjestöt esittävätkin toiveita joustavammista, järjestöt huomioivista instrumenteista. Lisäksi tarvetta on myös tiedosta: mitä soveltuvia instrumentteja on olemassa ja miten niihin on mahdollista päästä käsiksi?

*"(..) me tarvitsemme pienempiä rahoitusinstrumentteja sekä formaatin, miten käytetään kehitysmaissa olevia tittle deed -takauksia<sup>13</sup>." (J1)*

Vaikka rahoitus on keskeinen järjestöjen yritysyhteistyön haaste, aineistosta nousee kiinnostavasti esille, että jotkut järjestöistä toteuttavat yritysyhteistyötään täysin omista lähtökohdistaan käsin. Tässä aineistossa kaksi vuosibudjettinsa (10 000 – 500 000 €) perusteella pientä ja keskisuurta järjestöä ilmoitti harjoittavansa yritysyhteistyötä ilman julkista tukea. Näistä pienempi, vapaaehtois pohjalta toimiva järjestö rahoittaa yritysyhteistyötään toiminnastaan keräämällä omarahoituksella (J1). Toinen järjestöistä puolestaan toteuttaa yritysyhteistyötä, joka rahoittaa itse itseään ja toteaa, että "*rahoitus ei ole yhteistyön ydinkysymys*" (J6). Koska kyselystä ei kuitenkaan käy tarkemmin ilmi kyseisten järjestöjen yritysyhteistyön luonne, on olemassa olevan tiedon pohjalta mahdotonta arvioida, missä määrin myös muut järjestöt voisivat löytää keinoja harjoittaa yritysyhteistyötä silloinkin, kun olemassa oleva julkinen rahoitus ei vastaa niiden tarpeisiin.

Hyvän yhteistyön rakentaminen ei siis ole pelkästään rahoituskysymys. Voidaan kuitenkin todeta, että järjestöjen resursseihin liittyvät haasteet heijastuvat niiden kykyyn vastata yritysyhteistyön muihin keskeisiin haasteisiin, kuten tarvittavan ajan allokoimiseen yhteistyöprosessin tukemiseksi. Tämä puolestaan heijastuu yritysyhteistyön tuloksellisuuteen ja siten Suomen kehityspolitiikan vaikuttavuuteen.

---

13 Tittle deed -takauksilla viitataan notaarin vahvistamaan lailliseen asiakirjaan, joka todistaa omaisuuden omistajuuden ja siihen liittyvät oikeudet, velvoitteet ja mahdolliset omaisuuden kiinnitykset.

## 5.2 TULOSELLISEN YHTEISTYÖN HAASTEITA

Kun järjestö on löytänyt yrityskumppanin, se on selvittänyt jo useita haasteita. Varsinainen yhteistyö tuo eteen uusia haasteita, jotka on ratkaistava, jotta voidaan saavuttaa molempia osapuolia tyydyttävä, tuloksellinen yhteistyö. Hyvän yhteistyön tulee tuottaa arvoa sen kaikille osapuolille: järjestölle, yritykselle ja erityisesti niille, joiden hyvinvoinnin edistämiseen yhteistyö tähtää (Austin & Seitanidi 2012a; 2012b).

Kehityspoliittisen kansalaisyhteiskuntalinjauksen valossa monitoimijayhteistyön merkitys ja tuloksellisuus hahmottuvat täydentävyyden käsitteen kautta. Toisin sanoen, monitoimijayhteistyö "voi tuoda kehitykseen uusia innovaatioita ja hyvien käytäntöjen jakamista, joihin toimijat eivät yksinään kykenisi" (UM 2017: 17). Monitoimijayhteistyössä on siten kyse huomattavasti kunnianhimoisemmasta tavoitteesta kuin yritysrahoituksen kanavoimisesta järjestökentän toteuttamien hankkeiden käyttöön. Kansalaisyhteiskuntalinjaus kuvaa monitoimijayhteistyön edellytyksiä seuraavasti: "Tuloksellinen monitoimijayhteistyö edellyttää yhteisiä päämääriä, ajallisia ja taloudellisia resursseja sitoutua yhteiseen toimintaan sekä valmiutta luoda yhteisiä toimintamalleja joskus hyvinkin erilaisten toimintakulttuurien välissä" (Ibid.).

Kehityspoliittisen kansalaisyhteiskuntalinjauksen kuvaus tuloksellisesta monitoimijayhteistyöstä linkittyy kiinnostavalla tavalla järjestöjen kokemiin yritysyhteistyön haasteisiin: 40 prosenttia vastanneista nimesi aikapulan ja toimintakulttuurien erot yritysyhteistyön haasteiksi. Lisäksi 41 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että sopivien rahoitusinstrumenttien puuttuminen vaikeutti yhteistyön eri vaiheita, eikä järjestöillä näin ollen välttämättä ole vaadittavia taloudellisia resursseja tulokselliseen yritysyhteistyöhön. Voidaankin todeta, että kansalaisyhteiskuntalinjauksessa määritellyt tuloksellisen monitoimijayhteistyön edellytykset voivat jäädä saavuttamatta, mikäli aika- ja resurssipulaan liittyviä haasteita ei saada ratkaistua.

### Aikapula

Tuloksellisen sektorit ylittävän yhteistyön synnyttäminen ja ylläpito edellyttävät osapuolilta merkittäviä aikaresursseja. Vastaajista 41 prosenttia (N=12) ilmoitti, että järjestön henkilöstön määrä on vähentynyt viimeisten viiden vuoden aikana, mikä heijastuu myös jäljelle jääneiden työntekijöiden työtaak-



kaan. Henkilöstöressurssien niukkuus alentaa järjestöjen kykyä vastata sektorit ylittävän yhteistyön haasteisiin.<sup>14</sup>

*”Aikapula vaivaa molempia osapuolia, on vaikea saada sekä järjestön että yrityksen avainhenkilöitä suunnittelemaan sisällöllistä yhteistyötä.” (OTJ13)*

Toteamus tuo esille sen, että järjestöjen tapaan aika on myös yrityksille niukka resurssi, mikä hankaloittaa sektorit ylittävän sisällöllisen yhteistyön tekemistä. Aikapula ei myöskään rajoitu suomalaisiin toimijoihin, vaan koskee myös suomalaisjärjestöjen kumppaneita kehitysmaissa.

*”Järjestöissä, etenkin Etelän kumppaneilla, on pulaa käytettävistä työajasta, mutta myös kapasiteetista hoitaa [yritys]yhteistyötä, joka on hyvin erilaista ns. normaaliin hanketoimintaan nähden.” (OTJ14)*

Järjestöjen kokemuksen mukaan aika on siten keskeinen yhteistyön resurssi:

*”Hyvän kumppanuuden rakentaminen vie paljon aikaa (...).” (J10)*

*”Suurin haaste liittyy kumppanien löytämiseen ja aidon kumppanuuden rakentamiseen sekä ylläpitämiseen. Tämä vaatii resursseja sekä järjestöltä ja yritykseltä, ja ne ovat usein kummallakin osapuolella kortilla.” (OTJ4)*

Yhteistyöhön panostettu aika ei kuitenkaan välttämättä johda toivottuihin tuloksiin. Yhteistyön toimimattomuus saatetaan havaita vasta pitkän ajan kuluttua (J10), jolloin siihen käytetty aikaresurssi on mennyt kehitys yhteistyön tuloksellisuuden näkökulmasta hukkaan.

## Toimijoiden eroavaisuudet yhteistyön haasteena

Useat kyselyssä kartoitetuista yhteistyön haasteista paljastuvat kaikessa merkittävydessään vasta yhteistyön harjoittamisen aikana. Tällaisia ovat muun muassa organisaatioiden *toimintakulttuurien erot* (44 %, N=12), *kieleen ja*

---

14 On syytä huomata, että vastaava henkilöstöressurssien niukkuus vaikuttaa myös ulkoministeriön kykyyn tukea järjestöjen yritys yhteistyön edistämistä, vaikka monitoimijayhteistyön edistäminen sinänsä nähtäisiin ministeriössä tärkeänä. Lisäksi ministeriötä vaivaa henkilöstön epätasainen osaaminen ja suuri vaihtuvuus, mikä vaikuttaa negatiivisesti kehitys yhteistyön tuloksellisuuteen (OECD 2017: 19).

*kommunikointiin liittyvät vaikeudet (30 %, N=8), osapuolten välisten arvojen eroavaisuudet (26 %, N=7), sekä osapuolten roolien ja vastuiden määrittämisen tärkeys (26 %, N=7).*

**Toimintakulttuurien erot** ovat kyselyn mukaan yksi keskeinen järjestöjen ja yritysten yhteistyötä haastavista tekijöistä (44 % vastaajista). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna onkin kiinnostavaa, ettei järjestöjen avoimista vastauksista käy juurikaan ilmi, millaisia haasteita järjestöt ymmärtävät tähän kategoriaan sisältyviksi. Voidaan kuitenkin olettaa, että toimintakulttuurin eroina nähdään niin organisaatioiden tavoitteisiin ja toimintaprosesseihin kuin toimijoiden arvoihin, kieleen ja kommunikointiin liittyvät erot, jotka yhdessä muovaavat kunkin organisaation toimintatapoja alan ominaispiirteet ja sidosryhmien vaatimukset huomioiden.

On aiheellista korostaa, että osa yritysyhteistyön muodoista on joillekin järjestöistä uusi toiminnan kenttä. Vähäinen kokemus yhteistoiminnasta yritysten kanssa näyttäytyy toisaalta vaikeutena identifioida potentiaaliset yrityskumppanit ja toisaalta kumppanin etsintään ja yhteistyön ylläpitoon liittyvien prosessien ja vakiintuneiden toimintatapojen puutteena. Haaste on merkittävä myös suurille järjestötoimijoille.

*”Haasteet liittyvät (...) myös talon sisäiseen kokemattomuuteen yritysyhteistyön rakentamisessa, jolloin ihmiset eivät välttämättä ymmärrä, että yrityksillä on erilainen tapa toimia ja puhua asioista ja tulee helposti väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia.” (OTJ15)*

**Kieleen ja kommunikointiin liittyvät haasteet** ovat tyypillisiä sektorit ylittävälle yhteistyölle ja saavat erilaisia ilmenemismuotoja. Erot liittyvät toisaalta toimijoiden omaksumiin ammattikieliin ja toisaalta kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteisiin.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että sektorit ylittävä yhteistyö eroaa saman sektorin toimijoiden välisestä yhteistyöstä muun muassa käytetävän **ammattikielen erojen** vuoksi (ks. Austin 2000: 93). Kehitysyhteistyötä

tekevät järjestöt käsitteellistävät toimintaansa apujärjestelmän<sup>15</sup> tuottaman ammattikielen eli niin sanotun ”kehykielen” avulla. Apujärjestelmän luonteseen kuuluu se, että se tuottaa jatkuvasti uusia käsitteitä, joiden hallinta katsotaan merkittäväksi osaksi kehitysaputoimijoiden ammattimaisuutta (Tvedt 2002; Kontinen et al. 2017: 68). Yrityksille tämä ”kehykieli” on kuitenkin vieras:

*“(—) yrityksillä on erilainen tapa (...) puhua asioista ja tulee helpposti väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia. Toisaalta yritykset eivät myöskään puhu UM:n ”kehitysyhteistyökieltä.” (OTJ15)*

Jotta järjestöjen ja yritysten kommunikaatio toimisi, osapuolten on ensin tultava tietoisiksi sektoreiden välisistä ammattikielten eroista. Sen lisäksi niiden on opittava kommunikoimaan tavoilla, jotka eivät lähtökohtaisesti edellytä oman ammattikielen ja sen käsitteiden hallintaa.

*”Yhteinen kieli pitää löytää (...).” (OTJ15)*

Yhteisen kielen löytäminen on prosessi, jonka tavoitteena on selkeän ja kaikille osapuolille ymmärrettävän kommunikoinnin varmistaminen yhteistyön tavoitteista ja toimintatavoista. Kokemukset järjestöjen ja yritysten välisestä yhteistyöstä ovat osoittaneet, että osapuolten väliset valtasuhteet vaikuttavat siihen, kumpi/kuka osapuolista sopeuttaa eniten omaa kieltään ja tapaansa kommunikoida. Käytännössä on havaittu, että useimmiten sopeutuvana osapuolena ovat järjestöt, jotka joutuvat omaksumaan yritysten kieltä ja tapaa kommunikoida sen sijaan, että yritykset alkaisivat puhua järjestöjen käyttämää ”kehykieltä” (Perzon & Alexanderson 2017). Havaintoa tukee myös Roihan (2017) tutkimus, jonka mukaan suomalaisilla pk-yrityksillä ei välttämättä ole edes halua ”kehykielen” haltuunottoon.

---

15 Apujärjestelmää on käsitteellistetty eri tavoin. Tvedtin (2002) ns. Dostango-järjestelmässä kehitysyhteistyön rahavirrat toimivat olennaisena järjestelmän rajalinjojen määrittelijänä. Toisin sanoen avunantajien jakamista rahavirroista nauttivat toimijat ovat järjestelmän sisällä, kun taas esim. järjestöt, jotka eivät nauti avunantajien taloudellisesta tuesta, ovat järjestelmän ulkopuolella. Apujärjestelmän sisällä jaettu kieli toimii Tvedtin mukaan yhtenä toimijoita yhdistävänä tekijänä. Tässä tutkimusraportissa kehitysapujärjestelmällä viitataan kuitenkin laajempaan käsitteelliseen kokonaisuuteen eli ns. developmentalistiseen kompleksiin, jossa developmentalismi perustuu uskomukseen, että hyvää tarkoittavalla ja rationaalisesti suunniteltavissa olevalla kehityshinterventiolla saadaan aikaan toivottavana pidettyä yhteiskunnallista kehitystä. Tämän ajatuksen ympärille on kasvanut ns. kehityskompleksi, joka sisältää kaikki ne toimijat, instituutiot, rakenteet, käytännöt ja ajatusmallit, jotka ammentavat voimansa ja olemassaolonsa oikeutuksen modernista kehityksen käsitteestä (Koponen 2016: 15, 65-66). Kieli, jolla apujärjestelmä operoi, on alati muuttuva ja heijastelee järjestelmän kulloisiakin painotuksia ja ”muotivirtauksia” (Cornwall 2007; Cornwall & Brock 2005).

Kieleen liittyviin haasteisiin oman ulottuvuutensa tuovat edellä kuvattujen sektorikohtaisten ammattikielten eroavaisuuksien lisäksi myös kehitysyhteistyön toimintakenttään sisältyvät **kulttuurien väliset erot**.

*”Lisäksi kulttuurien väliset erot tuovat haasteita (kommunikaatio-kulttuuri eritoten). ” (OTJ14)*

Yhteisen kielen löytämisen haastetta lisää edelleen se, etteivät yhteisesti käytetyt käsitteet (sanat) vielä ole riittävä edellytys sille, että osapuolet antavat sanoille samanlaisia merkityksiä (Hakkarainen 2015). Näennäisesti jaetun yhteisen kielen johdosta yhteistyö on voinut jatkua jo jonkin aikaa, ennen kuin jompikumpi osapuolista huomaa, ettei yhteistyö tuota toivottuja tuloksia: *”Luullaan, että keskustellaan samasta asiasta, mutta tuhlataankin aikaa, kun lopulta [osapuolilla on] eri tavoitteet”* (Perzon et al. 2017).

Kieleen liittyvät haasteet voivatkin peittää alleen yhteistyön tuloksellisuuden kannalta keskeisen haasteen eli sen, kuinka hyvin osapuolet onnistuvat yhteisten tavoitteiden luomisessa.

Järjestöt ovat hyvin tietoisia siitä, että yritysten liiketoiminnalliset tavoitteet eivät useimmiten sovi kivuttomasti yhteen järjestöjen toimintaa ohjaavien arvojen kanssa, mikä vaikuttaa myös osapuolten kykyyn määritellä toiminnalleen yhteiset tavoitteet. Kyselyyn vastanneista 26 prosenttia (N=7) mukaan **erilaiset** toimintoja ohjaavat **arvot** ovat haaste järjestöjen ja yritysten väliselle yhteistyölle. Kyselyssä esille nousseet järjestöjen esittämät *kriittisimmät huomiot* liittyvätkin juuri järjestö- ja yritystoimijoiden tavoitteiden ja arvojen yhteensovittamisen vaikeuksiin.

*”Järjestöjen aatteellisen työn ja yritysmäisen taloudelliseen tulokseen tähtäävän toiminnan välillä on ristiriitaisuuksia, joihin on löydettävä yhteinen näkemys ennen kuin todellinen yhteistyö voi toteutua.” (J6)*

*”Järjestöjen toiminta ei ole tuottoa tavoittelevaa kuten yritysten. Tämä tuo yhteistyöhön arvoriitiriidan. Monia eettisiä kohtia unohtuu, kun tuodaan yritys- ja liiketoimintaa kansalaisjärjestöjen työn keskelle.” (OTJ3)*

*”Vieläkään ei tarpeeksi pohdita järjestötoiminnan ja liike-elämän tavoitteiden yhteensovittamista.” (J5)*

Eräs vastaajista muistuttikin, että *” voi olla vaikea muodostaa kumppanuuksia, jotka hyödyttävät sekä yrityksen että järjestön tavoitteiden saavuttamista (J8).”*

Osapuolten roolien ja vastuiden määrittäminen on haaste 26 prosentille (N=7) vastaajista. Roolit ja niiden määrittely liittyvät vahvasti osapuolten odotuksiin yhteistyön syvyydestä. Karkeasti ottaen voidaan todeta, että filantrooppisessa yhteistyössä järjestöt odottavat yrityksiltä lähinnä oman toimintansa rahoitusta. Tässä tutkimusaineistossa 48 prosenttia (N=12) järjestöistä ilmoitti saavansa yrityksiltä rahallista tukea toimintojensa toteuttamiseksi, yhteydenpidon yritykseen ollessa muutoin vähäistä. Tässä yhteistyömuodossa osapuolten väliset roolit ja vastuut ovat selkeät ja haasteet sisällöllistä yhteistyötä rajallisemmat.

Sisällöllisessä yhteistyössä, mukaan lukien innovaatioyhteistyö, osapuolten roolijako perustuu sen sijaan kumppaneiden täydentävän osaamisen hyödyntämiseen. Vastaajista 56 prosenttia (N=14) ilmoitti tekevänsä yrityskumppaniensa kanssa sisällöllistä yhteistyötä, jossa yrityskumppani antaa järjestölle asiantuntemustaan ja/tai rahoittaa tiettyä osaa jostakin järjestön hankkeesta tai toiminnosta. Se, rakentuuko yhteistyö todelliselle vai oletetulle kumppanin osaamiselle sekä osapuolten sitoutuneisuus osaamisensa hyödyntämiseen yhteistyön tavoitteiden saavuttamiseksi, selviää useimmiten vasta yhteistyön kuluessa, kuten käy selville muun muassa Suomen UNICEFin UniWASH-hanketta koskevasta tutkimuksesta (Timonen 2018).

Yleistäen voidaan todeta, että mitä syvällisempää ja tiiviimpää osapuolten välinen yhteistyö on ja mitä enemmän kumppaneita yhteistyöhön liittyy, sitä merkittävämpään rooliin nousee se, että osapuolilla on selkeä käsitys omista ja muiden rooleista ja vastuista yhteistyössä.

## Tavoitteiden yhteensovittaminen

Järjestöjen ja yritysten tavoitteiden yhteensovittaminen on yksi tuloksekkaan yhteistyön haasteista. Kyselyyn vastanneista vain 15 prosenttia (N=4) piti yritys-yhteistyön haasteena vaikeutta löytää yhteisiä, jaettuja tavoitteita, joihin molemmat osapuolet sitoutuvat. Alla olevat lainaukset tulevat järjestöiltä, joilla molemmilla on melko pitkä kokemus yritys-yhteistyöstä.

*"(...) yhteisten tavoitteiden määrittäminen, seuraaminen ja arviointi on yllättävän vaikeaa. Tämä on johtunut ehkä siitä, että meillä on ollut selkeä visio yhteistyön linkittymisestä yrityksen toimintaan (esim. toimitusketjujen kautta), kun taas yritys on nähnyt yhteistyön kuitenkin enemmän hyväntekeväisyys-tyyppisenä puuhasteluna." (OTJ4)*

*“(...) jopa pitkän aikavälin jälkeen voidaan havaita, että emme sittenkään löydä yhteistä tapaa tehdä yhteistyötä, eikä tavoitteet kohtaa.” (J10)*

Organisaatioiden tavoitteita ohjaavat pohjimmiltaan arvot sekä niiden pohjalta tehdyt valinnat osana organisaation jokapäiväistä toimintaa. Järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön haasteita tarkastelemalla huomaammekin, kuinka eri haasteet ovat linkittyneet toisiinsa ja kuinka järjestöjen jakama kehitysyhteistyön arvopohja asettaa omat erityiset haasteensa sopivien yrityskumppaneiden löytymiselle.

### **Luottamus tuloksellisessa yhteistyössä**

Aiemmassa sektorit ylittävää yhteistyötä koskevassa tutkimuksessa on todettu, että luottamus on tehokkaan yhteistyön perustavanlaatuisen elementti. Suomen UNICEFin UniWASH-hankkeen haastatteluaineisto osoittaa, että yhteistyökumppaneiden **rooleihin ja vastuisiin** liittyvät epäselvyydet voivat osaltaan heikentää osapuolten välistä luottamusta (Timonen 2018). Muualla on argumentoitu, että luottamuksen rakentamisen tulisi olla yhteistyön prioriteetti samalla, kun se on haaste, joka liittyy erityisesti osapuolten vajavaiseen ymmärrykseen toisistaan (Getha-Taylor 2012). Luottamuksen merkitystä yhteistyön onnistumiselle korostavat myös tutkimukset, jotka osoittavat, että sillä on merkittävä rooli sekä yhteistyön rakentamisessa (Bardach, 1998) että yhteistyösuhteen ylläpitämisessä (Bryson et al. 2006).

Tähän kyselyyn vastanneista ainoastaan 11 prosenttia (N=3) nimesi **luottamuspulan** tai vaikeudet luottamuksen rakentamisessa osapuolten kesken yritysyhteistyön haasteeksi. Yksi vastaajista (J10) kuitenkin korosti, että järjestön tähänastisen yritysyhteistyön keskeisin oppi liittyy juuri luottamuksen rakentamiseen. Järjestön monitoimijayhteistyöstä saatujen kokemusten mukaan luottamuksen rakentaminen on aikaa vievä prosessi, jossa tavoitellaan yhteisen ymmärryksen luomista yhteistyöstä ja sen tavoitteista. Olennaista luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on osapuolten välinen jatkuva ja avoin dialogi sekä osapuolten yhteistyötä koskevien odotusten näkyväksi tekeminen. Luottamuksen rakentaminen vaatiikin rohkeutta puhua myös sellaisista asioista, joista osapuolilla on näkemuseroja sekä asioista, jotka syystä tai toisesta häiritsevät yhteistyön tekemistä (J10). Vaikka luottamusta ei suoranaisesti nostettu esille muissa järjestöjen kommentteissa, teemaa sivuttiin huomioissa, jotka liittyivät yhteisten **tavoitteiden määrittämisen** tärkeyteen.

# 6

## JÄRJESTÖJEN ODOTUKSET JA KRITIIKKI ULKOMINISTERIÖTÄ KOHTAAN

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että järjestöillä on erilaisia näkemyksiä ulkoministeriön roolista yritysyhteistyön edistämisessä. Ministeriön toivotaan toisaalta kiinnittävän enemmän huomiota rahoitusinstrumentteihinsa ja kehittävän niiden soveltuvuutta järjestöjen ja yritysten väliseen yhteistyöhön sen eri vaiheissaan ja toisaalta toimivan fasilitoivassa roolissa kumppanien etsintäprosessissa. Järjestöjen vapaissa kommentteissa korostuu ulkoministeriön **rooli rahoittajana** ja rahoituksen merkitys järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön edistäjänä.

*”Organisaatioiden erilaisuuden vuoksi yhteistyön aloittaminen edellyttää alkurahoitusta, missä UM voi olla aktiivinen tekijä ja siten tukea tätä työmuotoa.” (OTJ2)*

Ulkoministeriön rooli rahoittajana nousi esille sekä suurten että pienempien järjestöjen kommentteissa (N=5). Yksi vastaajista totesi, että *”jos tähän suuntaan halutaan suunnata Suomen kehitysyhteistyötä, rahoittaja voi tehdä sen erilaisilla rahoitusinstrumenteilla”* (J8). Toisaalta kiinnitettiin huomioita myös siihen, että ministeriön ei tule luoda rahoitusinstrumentteja, jotka ovat *”hallinnollisesti liian raskaita”* (OTJ5). Uusien kumppanuuksien luominen vaatii järjestöiltä usein ylimääräisiä resursseja, mikä tulisi huomioida myös rahoittajan

taholta, kuten muun muassa Ruotsin kehityspolitiikkaa koskevassa selvityksessä on aiemmin todettu (OECD 2016a; ks. myös Kuenkel 2017).

Joissakin järjestöjen kommenteissa ulkoministeriöltä toivottiin laajempaa roolia kuin pelkän rahoituksen tarjoaminen. Ministeriön toivottiin **ottavan fasilitaattorin roolin** järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön syntymiselle järjestämällä järjestöille ja yrityksille erilaisia kohtaamispaikkoja sekä verkottumismahdollisuuksia (N=3). Järjestöjen esittämä toive ministeriön aktiivisesta roolista yritys yhteistyön edistäjänä saa tukea Saksan ja Hollannin kehityspolitiikan toteutuksesta saaduista opeista: Valtiolla on merkittävä fasilitoiva rooli yrityskumppanuuksien synnyttämisessä (OECD 2016a: 145). Yhteistyön fasilitoiminen vaatii kuitenkin onnistuakseen organisaation sisällä olevaa erityisosaamista ja työhön allokoituja resursseja (OECD 2016a: 143), mitä Suomen ulkoministeriöllä ei välttämättä tällä hetkellä ole (ks. myös OECD 2017). Toisaalta 27 prosenttia (N=9) vastaajista arvioi, että myös jokin muu taho kuin ministeriö, järjestöt tai yritykset voisi edistää kumppanuuksien rakentamista. Mikä tämä ”*puolueeton*” taho, kuten eräs vastaajista asian ilmaisi, voisi olla, jäi kyselyssä avoimeksi.

Ulkoministeriön toimintaa kohtaan esitettiin myös hienovaraista **kritiikkiä**. Tämä ei liittynyt niinkään ministeriön toiveeseen lisääntyvästä monitoimijayhteistyöstä. Pikemminkin kritiikin kohteena on kehitysagendan alisteisuus vienninedistämisen pyrkimyksille, mikä voidaan nähdä seurauksena kapea-alaisesta, kansallisiin intresseihin pohjaavasta yritysten kehitysroolin tarkastelusta. Eräs järjestöistä muistuttaa, että ulkoministeriön yrityksiä koskevan toiminnan ”*fokus ei saisi olla ainoastaan vienninedistämisessä*” (OTJ4). Ministeriön toiminnan keskittyminen suomalaisyritysten tukemiseen kehitysyhteistyössä onkin jättänyt kehitysmaiden omien talouksien ja yrityssektorin kehittämisen melko vähälle huomiolle.

Järjestöt peräänkuuluttavat ministeriöltä selkeää linjausta siitä, mitä se edellyttää ja odottaa yrityksiltä kehityspolitiikalle – ei kauppapolitiikalle - asetettujen tavoitteiden kehityksessä.

*”Tällä hetkellä kehityspolitiikka ei ohjaa yritysten ja järjestöjen yhteistyötä, eikä edistä vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. (—) Virkamiehet pohtivat vain, miten voivat edistää ministerin vienninedistämisagenda. Kehityksestä ei keskustella.” (J10)*

Kommentit heijastelevat järjestöjen toivetta nykyistä laajemmasta ja avoimemmasta kehityspolitiikasta keskustelusta yritysten kehitysroolin kirkasta-



miseksi ja niiden toiminnan vastuullisuuden varmistamiseksi.

*”Yritysten osallistaminen kehitysyhteistyöhön on niin suuri periaatteellinen kysymys, että mahdollisimman moni toimija on saatava mukaan tähän prosessiin. (—) Meidän tulee myös saada varmistus siitä, että yritys todella ottaa vastuun.” (OTJ8; suomenos MH).<sup>16</sup>*

Kyselyssä nousi siten esille odotus siitä, että ministeriö määrittelee selkeästi näkemyksensä siitä, kuinka virallista kehitysyhteistyörahoitusta (ODA) saavat yritykset edistävät Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden saavuttamista:

*”UM:n tehtävä on luoda selkeä raami/linjaus mitä yrityksiltä odotetaan osana kehityspoliittisten tavoitteiden saavuttamista, jotta tuloksellisuus ja vaikuttavuus toteutuvat pitkässä juoksussa.” (J10)*

Esitetyt huolet heijastavat epäselvyyttä sekä yritysten kehitysroolista Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta että järjestöjen yritysyhteistyön todellisesta lisäarvosta kehitysyhteistyön tuloksellisuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Järjestöt peräänkuuluttavatkin avointa keskustelua yritysyhteistyön tavoitteista ja edellytyksistä, jotta myös yhteistyön tuloksellisuutta voidaan arvioida kehityspoliittisten tavoitteiden valossa. Yritystoiminta tai yritysten mukaantulo kehitysyhteistyön toimijakentälle ei näin ollen ole riittävä edellytys myönteisten kehitysvaikutusten aikaansaamiseksi.

On syytä korostaa, että järjestöt eivät ole kritiikkinsä kanssa yksin, sillä vastaavanlaisia huolia Suomen kehityspoliitikasta ja sen tuloksellisuudesta on esitetty myös muissa yhteyksissä: *”Keskeinen kysymys (...) on, miten ja millä ehdoin kehitysmaiden talouden ja yksityissektorin vahvistaminen vastaa kehitysmaiden ihmisten oikeuksiin ja tarpeisiin myös kaikkein köyhimmässä maissa”* (KPT 2017; ks. myös Halme et al. 2017 sekä OECD 2017: 17). Järjestöt näkevätkin, että kehitysyhteistyön tuloksellisuus edellyttäisi sitä, että myös yritykset tuntevat kehitysyhteistyön periaatteet ja arvopohjan. Pelkkä yritysten osallistaminen kehitysyhteistyöhön ei välttämättä tuota oletettuja kehitysvaikutuksia (Halme et al. 2017).

---

<sup>16</sup> Att involvera företag i utvecklingssamarbetet är en står principiell fråga att så många aktörer som möjligt måste fås med i processen. (—) Vi behöver också få garantier för att företagen faktiskt tar ett ansvar.” (OTJ8)

Yritysten kehitysroolista käytävää kehityspoliittista keskustelua on mahdollista lähestyä ja syventää tekemällä selkeä käsitteellinen ero yritysten välineellisen kehitysroolin (*development tool*) ja kehitystoimijuuden (*development agent*) välille (Blowfield ja Dolan 2014). Ollakseen aito kehitystoimija yrityksen tulee täyttää kolme keskeistä rahoitukseen, kohderyhmän priorisointiin ja tilivelvollisuuteen liittyvää kriteeriä: Yrityksen tulee sijoittaa omia varojaan toimintoihin, joilla on odotettuja kehitysvaikutuksia; yrityksen investoinneissa tulee antaa etusija köyhille ja muutoin syrjäytyneille ihmisryhmille; ja yrityksen tulee pyrkiä tietoisesti vaikuttamaan köyhyyden vähentämiseen sekä syrjäytyneiden elinolojen kohentamiseen varmistamalla mahdollisuuksien mukaan se, että köyhät hyötyvät avautuvista mahdollisuuksista ja että yritys ottaa vastuun toimintansa kehitysvaikutuksista (Ibid). Tutkijat tunnustavat avoimesti, että esitetyt kriteerit ovat tiukat eivätkä helposti käytäntöön sovellettavissa, kun huomioidaan yritysten toiminnan voittoa tavoitteleva luonne. Kriteeristö antaa kuitenkin kiinnostavan pohjan yritysten kehitysroolista ja sille asetetuista tavoitteista käytävälle keskustelulle myös järjestöjen ja yritysten yhteistyön kehityksessä.

# 7

## KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET

Tätä tutkimusta ovat ohjanneet kehitysyhteistyössä viime vuosina tapahtuneet muutokset ja erityisesti yksityisen sektorin nousu kehityspolitiikan ja sen toteuttamisesta käytävän keskustelun keskiöön. Muutos heijastuu eri tavoilla myös järjestöjen toimintaan. Toisaalta on nähtävissä, että kehitysrahoitusta suunnataan aiempaa enemmän yksityisen sektorin kehityskaaliiketoimintaan ja toisaalta järjestöjä kannustetaan yhteistyöhön yritysten kanssa muun muassa Kehityspoliittisessa kansalaisyhteiskuntalinjauksessa (UM 2017). Toimijoilla on siten tarve ymmärtää entistä paremmin yritys yhteistyön edellytyksiä ja siihen liittyviä haasteita sekä jakaa yhteistyöstä saatuja kokemuksia. Tässä tutkimusraportissa on tarkasteltu järjestöjen yritys yhteistyön yleisyyttä ja siihen liittyviä motiiveja, minkä jälkeen raportissa on keskitytty yritys yhteistyöhön liittyviin haasteisiin. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että järjestöjen yritys yhteistyön merkittävin pullonkaula on yhteistyösuhteen synnyttämisessä, minkä lisäksi järjestöt tunnistavat useita varsinaiseen yhteistyöhön sisältyviä haasteita.

**1** Tutkimus osoittaa, että järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön keskeisin haaste on **sopivan kumppanin löytyminen**. Peräti 74 prosenttia järjestövastaajista piti sopivan yrityskumppanin löytymistä haasteena. Kumppanin löytymistä vaikeuttavat monet yksittäiset tekijät, kuten järjestön pieni koko, järjestöjen ja yritysten usein erilaiset kohderyhmät ja -alueet sekä vähäinen osapuolten välinen keskinäinen tunteminen. Suomalaiset järjestöt ovatkin monella tapaa yritysyhteistyönsä alkutaipaleella, vaikka yksittäisillä järjestöillä voikin olla jo vuosien kokemus erilaisista yritysyhteistyön muodoista. Tutkimus osoittaa myös sen, että *järjestöillä on motivaatiota yritysyhteistyöhön, mutta pelkkä yhteistyöhalu ei vielä takaa sitä, että järjestö löytää itselleen sopivan yrityskumppanin*.

Yllä kuvatut järjestöjen ja yritysten **kohtaantoon** liittyvät haasteet osana sopivan kumppanin etsintää linkittyvät laajempaan kehityskeskusteluun järjestöjen ja yritysten yhteistyöstä ja sen edellytyksistä: missä määrin järjestöjen toimintaa ohjaavat Agenda 2030:ssä määritellyt kestävän kehityksen tavoitteet, kuten köyhyyden poistaminen ja eriarvoisuuden vähentäminen, sekä Suomen kehitysyhteistyön keskeiset periaatteet, kuten ihmisoikeusperustaisuus, ovat yhteensovittavissa yritysten liiketoiminnan päämääriin ja tavoitteisiin? Toimijoiden yhteisenä tavoitteena voidaankin nähdä sellaisten toimintamallien luominen, minkä avulla yritysten asiantuntemus on mahdollista valjastaa kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä perinteisten kehitystoimijoiden, kuten järjestöjen kanssa. Tavoite on linjassa Suomen kehityspoliittisen selonteon (UM 2016: 6) kanssa, jossa todetaan, että *"eniten kansainvälistä tukea tarvitsevat vähiten kehittyneet, hauraimmat ja konflikteista tai ilmasto- ja luonnonkatastrofeista kärsivät maat"*.

On syytä todeta myös se, että muun muassa OECD (2017: 20) on ilmaissut huolensa suomalaisyrityksille suunnatuista kasvavista investoinneista köyhyyden vähentämisen kustannuksella osana Suomen kehityspoliittikan toteutusta. Lisäksi tuoreen tutkimuksen mukaan vähiten kehittyneet ja hauraat valtiot eivät näyttäyty suomalaisille pk-yrityksille kiinnostavina toimintaympäristöinä (Roiha 2017: VI, VII) kenties siksi, että yrityksiltä puuttuu toimintamalleja, joilla luoda liiketoimintaa köyhien ja hädänalaisten tarpeisiin vastaamiseksi. Kokemukset Ruotsista kuitenkin indikoivat vähiten kehittyneiden ja hauraiden valtioiden tarjoavan merkittävää potentiaalia yksityisen sektorin toimijoille (OECD 2016a: 143). Koska järjestöt ovat aktiivisia toimijoita ympäristöissä ja yhteisöissä, joissa ulkopuolista tukea usein erityisesti tarvitaan, voisivat ne toimia merkittävänä kumppaneina yrityksille, jotka ovat halukkaita soveltamaan ja haastamaan omaa osaamistaan kehityskysymysten ratkaisemiseksi.

**2** Aikapula hyvän yhteistyön vaatiman kommunikaation ylläpitämiseksi, yritysten ja järjestön **toimintakulttuurien erot** sekä **sopivien rahoitusinstrumenttien puuttuminen** yhteistyön eri vaiheiden tukemiseksi ovat muita merkittäviä järjestöjen tunnistamia yritys yhteistyön haasteita. Järjestöt kaipaavat erityisesti joustavia, yhteistyön eri vaiheisiin soveltuvia rahoitusinstrumentteja.

Tuloksellisen, sektorit ylittävän, sisällöllisen yhteistyön rakentaminen vaatii merkittävästi aikaa sen kaikilta osapuolilta. Aika on merkittävä tekijä myös moniin muihin haasteisiin vastaamisessa, sillä osapuolilla on useita eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat yhteistyön lopputulokseen. Niiden on löydettävä tapa luovia erilaisten toimintakulttuurien ristipaineessa. Niiden tulee myös luoda yhteinen kieli, jonka avulla osapuolille syntyy yhteneväinen kuva yhteistyön tavoitteista, rooleista ja vastuista. Myös yritysten ja järjestöjen arvo pohjaan liittyvät erot haastavat osapuolia selkeyttämään omia lähtökohtiaan ja niiden suhdetta yhteistyön tavoitteisiin. Mikäli näissä epäonnistutaan, on vaarana luottamuspula, joka voi vaarantaa yhteistyön jatkuvuuden ja tuloksellisuuden. Näin ollen riittävän yhteistyörahoituksen turvaamisella on välillistä vaikutusta myös useiden muiden yhteistyöhaasteiden ratkaisemisessa.

**3** Yksi tutkimuksen johtopäätöksistä on, että järjestöjen ja yritysten välistä **yhteistyötä tulee aktiivisesti edistää**, mikäli se katsotaan kehityspoliittisesti tärkeäksi ja oikeansuuntaiseksi toimintamalliksi. Tehtävä kuuluu sen kaikille osapuolille, mutta on syytä tiedostaa, että valtiolla on yhteistyön edistämässä keskeinen rooli. Valtion tulee varmistaa yhteistyölle sen tarvitsemat taloudelliset resurssit sekä edistää potentiaalisten osapuolten välistä dialogia ja kohtaamisia (OECD 2016a). Ministeriöllä onkin merkittävä rooli järjestöjen toimintaympäristön muokkaajana sekä järjestöjen kehityspoliittisen roolin vahvistajana ja tukijana (ks. myös OECD 2016a). OECD:n raportissa esitetty näkemys on linjassa järjestöjen tässä tutkimuksessa esittämien toiveiden kanssa ulkoministeriön roolista yritys yhteistyön edistämiseksi. Ministeriön omaksumalla roolilla on siten suuri merkitys järjestöjen ja yritysten väliselle yhteistyölle.

**4** Tutkimus tuo esille **epäselvyyden yritysten roolista kehitystoimijoina** ja järjestöjen toiveen tämän roolin kirkastamiseksi Suomen kehityspoliitikassa. Tässä yhteydessä on syytä korostaa, että yritysten kehitystoimijuus tarkoittaa eri toimijoille erilaisia asioita. Menestyksellisen toiminnan keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yrityksille suunnattua virallista kehitysyhteistyörahoitusta ohjaavat selkeät kehityspoliittiset tavoitteet sekä näiden tavoitteiden toteutumisen seuranta. Tutkimusaineistosta käy kui-

tenkin ilmi, että järjestöillä ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä ulkoministeriö tavoittelee yritysten osallistamisella Suomen kehityspolitiikan toteutukseen valtioneuvoston kehityspoliittisessa selonteossa (UM 2016) esitettyjen painopisteiden ja tavoitteiden kehyksessä. Järjestöjen esittämä kritiikki ja kysymykset ovat samansuuntaisia Kehityspoliittisen toimikunnan (KPT 2017) ja OECD:n (2017) raporteissa esille nostettujen kysymysten kanssa.

**5** Sektorit ylittävään yhteistyöhön ja uudenlaisten innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen liittyy erityisiä haasteita, jotka **lisäävät** myös järjestöjen yritys yhteistyöhön sisältyviä **riskejä ja vaikuttavat yhteistyön tuloksellisuuteen**. Tämän vuoksi on syytä avoimesti pohtia sitä, missä määrin olemassa olevat kehitysyhteistyön tuloksellisuuden mittarit soveltuvat järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön mittaamiseen ja millaisia pitkän aikavälin oppeja ja hyötyjä yhteistyöstä on saatavilla silloinkin, kun se ei johda välittömiin kehitystuloksiin. Monien raportissa kuvattujen haasteiden ratkaiseminen edellyttää järjestöiltä ylimääräisiä resursseja, jotta esimerkiksi tuloksellisen yhteistyön edellyttämiin viestinnän ja koordinaation tarpeisiin on mahdollista vastata (ks. myös OECD 2016a). Yritysyhteistyöhön liittyy riskejä, joita ei järjestöjen omissa, yksin tai järjestökumppaniensa kanssa toteuttamissa hankkeissa välttämättä esiinny. Sen lisäksi monet yritys yhteistyön haasteista paljastuvat vasta yhteistyön kuluessa, minkä vuoksi niihin liittyy korkeampi riski yhteistyön purkautumisesta. Yritysyhteistyö edellyttää kuitenkin jopa vuosien pitkäjänteistä yhteistyötä, jolloin olisi tärkeää huomioida myös prosessin tuottamat opit osaksi yhteistyön tuloksia.

**6** Huolimatta yritys yhteistyöhön liittyvistä haasteista, **valtaosa kyse-lytutkimukseen osallistuneista järjestöistä ilmaisi halukkuutensa kartoittaa yritys yhteistyöstä saatavia uusia mahdollisuuksia**. Järjestöjen intressit yritys yhteistyötä kohtaan jakautuvat karkeasti ottaen kahteen leiriin: Osa järjestöistä etsii yrityksistä rahoittajia toimintojensa toteuttamiseksi, mutta valtaosalla kiinnostus kohdistuu yritysten kanssa tehtävään sisällölliseen yhteistyöhön, mikä mahdollistaa osapuolten erityisosaamisen hyödyntämisen yhteisissä kehityshinterventioissa. Sisällöllinen yhteistyö ei välttämättä sisällä suoria rahansiirtoja yritykseltä järjestölle, vaan kyse voi olla puhtaasti osapuolten täydentävää osaamista hyödyntävästä yhteistyöstä. Yleistäen voidaan todeta, että mitä syvällisemmästä yhteistyöstä on kyse, sitä useampia haasteita järjestöt todennäköisesti kohtaavat yhteistyönsä aikana.

**7** Yritysyhteistyöhön liittyy myös sellaisia haasteita, jotka **vaativat toimintatapojen ja osaamisen kehittämistä myös järjestöiltä itseltään**. Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston valossa näyttää siltä, että sopi-

vien yrityskumppaneiden identifiointiin ja kumppanuuksien ylläpitoon liittyvät toimintamallit ovat suurimmalla osalla järjestöistä vielä vakiintumattomia. Järjestöjen tulisikin jatkossa kiinnittää huomioita omien toimintamalliensa kehittämiseen tuloksellisen yhteistyön edellytykset huomioiden. Koska kyse on monella tavalla järjestöille uudesta toiminnasta ja kumppanuuksista niille jokseenkin vieraan toimintasektorin edustajien kanssa, tulisi järjestöjen jatkossa tarkastella kokonaisvaltaisesti myös omaa kumppanuusosaamistaan ja sen kehittämistä. Toimintaympäristön ja kehityspolitiikan muutokset vaativat myös järjestöiltä kykyä ja halua tarkastella kriittisesti ja uudistaa omaa toimintaansa, mikä edellyttää usein myös järjestöille uudenlaisten osaamisalueiden haltuun ottoa.

Lopuksi on syytä todeta, että järjestöt toivovat yritysyhteistyön olevan jatkossakin vapaaehtoista perustuen järjestöjen omiin lähtökohtiin niiden keskinäinen erilaisuus huomioiden, eikä siitä tule tehdä pakollista toimintatapaa (OTJ3; OTJ12).

*“(...) tiedetään, että monet ihmisoikeuspuolustajat, jotka kritisoi-  
vat yrityksiä maissa, joissa oikeusvaltio on heikko, voivat ottaa  
suuria riskejä. Em. perusteella järjestöiltä ei saa vaatia yritysyh-  
teistyötä.” (OTJ12)*

Yritysyhteistyötä voidaan kuitenkin edistää vahvistamalla sen edellytyksiä: kehittämällä rahoitusinstrumentteja, tulosten mittaamista, luomalla siltoja järjestöjen ja yritysten välille sekä selkiyttämällä yritysten roolia Suomen kehityspolitiikassa.

# LÄHDELUETTELO

- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010), "Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity," *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(3): 679–701.
- Austin, J. E. (2000a), *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Austin, J. (2000b), "Strategic collaboration between nonprofits and business," *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1, pp. 69-97.
- Austin, J.E. & Seitanidi, M.M. (2012a), "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation and Spectrum and Collaboration Stages," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no. 5, pp. 726-758.
- Austin, J.E. & Seitanidi, M.M. (2012b), "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part II: Partnership Processes and Outcomes," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no. 6, pp. 929-968.
- Bardach, E. (1998), *Getting agencies to work together: The practice and theory of managerial craftsmanship*, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004), "Social alliances: Company/nonprofit collaboration," *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Blowfield, M. & Dolan, C.S. (2014), "Business as a development agent: evidence of possibility and improbability," *Third World Quarterly*, vol. 35, no. 1, pp. 22-42.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Stone, M.M. (2015), "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging," *Public administration review*, vol. 75, no. 5, pp. 647-663.



- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Middleton Stone, M. (2006), "The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature," *Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Byiers, B., Guadagno, F. & Karaki, K. (2016), "How to assess CSO-business partnerships for development." Briefing note No. 86 – January 2016, European Centre for Development Policy Management. <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/BN86-CSO-Business-Partnerships-Development-January-2016-ECDPM.pdf>.
- Chandrasekhar, C.P. (2014), *Potential and Prospects for Private Sector Contribution to Post-2015 Development Goals: How Can Development Cooperation Strengthen Engagement and Results*, ADB Sustainable Development Working Paper Series, ADB, Manila.
- Clayé, F. (2016) *Social Enterprise in South Africa: A Tentative Typology*. ICSEM Working papers 38. Liege: The International Comparative Social Enterprise Model Project. <http://www.iap-socent.be/sites/default/files/South%20Africa%20-%20Clayé%CC%81.pdf>
- Cornwall, A. & Brock, K. (2005), "What do buzzwords do for development policy? A critical look at 'participation', 'empowerment' and 'poverty reduction'", *Third world quarterly*, vol. 26, no. 7, pp. 1043-1060.
- Cornwall, A. (2007), "Buzzwords and fuzzwords: deconstructing development discourse", *Development in practice*, vol. 17, no 4-5, pp. 471-484.
- Di Bella, J., Grant, A., Kindornay, S. ja Tissot, S. (2013), *Mapping Private Sector Engagements in Development Cooperation*. Research Report, September 2013, The North-South Institute.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- EU (2017), *The New European Consensus on Development 'Our World, Our Dignity, Our Future'*. Joint Statement by the Council and the Representatives of the Governments of the Member States Meeting within the Council, the European Parliament and the European Commission. [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf).

- Forrer, J., Key, J. & Boyer, E. (2014), *Governing Cross-Sector Collaboration*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Getha-Taylor, H. (2012), "Cross-Sector Understanding and Trust", *Public Performance & Management Review*, 36:2, 216-229. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360203>
- Gronow, T. (2016), *Private sector development. Strengthening the role of private sector in European development policy*. FIIA Briefing Paper 190, The Finnish Institute of International Affairs.
- Grossman, S. & Holzer, M. (2015), *Partnership Governance in Public Management. A Public Solutions Handbook*, Routledge.
- Hakkarainen, M. (2015), *Navigating between ideas of democracy and gendered local practices in Vietnam. A Bakhtinian reading of development aid practice*. Publications of the Department of Political and Economic Studies 19/2015, Helsinki: University of Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152737/navigati.pdf?sequence=1>
- Halme, K., Lähde, K., Uusikylä, P., Uusihakala, J. ja Giddings, S. (2017), *Developmental evaluation of Business with Impact (BEAM) programme. Mid-term Evaluation, Evaluation of Finland's Development Policy and Cooperation 2017/4*, Ministry for Foreign Affairs of Finland.
- Harris, M. (2012), "Nonprofits and Business", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no. 5, pp. 892-902.
- Henderson, J. (2000), "Dissonance or dialogue: Changing relations with the corporate sector", *Development in Practice*, vol. 10, no. 3-4, pp. 371-376.
- HLF4 (Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness) (2011), *Expanding and Enhancing Public and Private Co-operation for Broad-Based, Inclusive and Sustainable Growth*, November 11. <http://www.oecd.org/development/aideffectiveness/49211825.pdf>.
- Hodge, G. A. & Greve, C. (2007), "Public-Private Partnerships: An International Performance Review", *Public Administration Review* 67(3): 545-58.

- Husselbee, D. (2000), "NGOs as development partners to the corporates: Child football stichers in Pakistan," *Development in Practice*, vol. 10, no. 3-4, pp. 377-389.
- Jamali, D. & Keshishian, T. (2009), "Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR," *Journal of Business Ethics*, no. 84, pp. 277-295.
- Johnston, Lee M. and Finegood, D. T. (2015) "Cross-Sector Partnerships and Public Health: Challenges and Opportunities for Addressing Obesity and Noncommunicable Diseases Through Engagement with the Private Sector," *Annual Review of Public Health* 2015. 36:255–71.
- Kontinen, T., Ranta, E., Nguyahambi, A. & Lohenoja, C. (2017) Kansalaisyhteiskuntaselvitys: Kansalaisyhteiskunnan toimijoiden rooli kehitysyhteistyössä, Raportti ulkoasiainministeriön kehityspoliittisen osaston kansalaisyhteiskuntayksikölle 27.2.2017, Jyväskylän yliopisto.
- Koponen, J. (2016) "Kehityksen tutkimus – tieto ja toiminta" sekä "Kehityksen merkitykset", teoksessa *Kehityksen tutkimus: johdatus perusteisiin*. Toim. J. Koponen, J. Lanki, M. Sato ja A. Kervinen, Tallinna: Gaudeamus.
- Kourula, A., & Laasonen, S. (2010), "Nongovernmental organizations in business and society, management, and international business— Review and implications 1998-2007," *Business & Society*, 49(1), 3-5.
- KPT (2017), Suomen kehityspoliitiikan tila 2017: Miten Suomi vahvistaa kehitysmaiden taloutta, yksityissektoria ja verotuskykyä?. Kehityspoliittisen toimikunnan vuosiarvio 2017, Kehityspoliittinen toimikunta.
- Kuenkel, P. (2017), Building competences for partnering - how donors can ensure multi-stakeholder partnerships can succeed. Briefing Note, European Centre for Development Policy Management.
- Lammersen, F. & Hynes, W. (2016), Aid for Trade and the Sustainable Development Agenda, Organisation for Economic Co-operation and Development.

- Molina-Gallart, N. (2014), "Strange bedfellows? NGO–corporate relations in international development: an NGO perspective," *Development Studies Research*, vol. 1, no. 1, pp. 42-53.
- OECD (2017), *OECD Development Co-operation Peer Review: Finland 2017*, OECD Publishing, Paris. <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/oecd-development-co-operation-peer-reviews-finland-2017-9789264287235-en.htm>
- OECD (2016a), *Development Co-operation Report 2016, The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>
- OECD (2016b), *Private Sector Engagement for Sustainable Development*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pattberg, P. & Widerberg, O. (2016) "Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success." *Ambio* 2016, 45:42–51.
- Perzon, J., Alexanderson, I., Nummi, T. & Saukkonen, N. (2017), "Cross-sectoral collaboration – Focus NGO/Private," *Kepan Shared Value -työpaja* 12.6.2017, Helsinki, Diasarja 2, Accenture.
- Perzon, J. & Alexanderson, I. (2017), *Suullinen esitys, Kepan Shared Value -työpaja* 12.6.2017, Helsinki, Accenture.
- Rivera-Santos, M. & Holt, D. & Littlewood, D. & Kolk, A. (2015), "Social Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa," *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 72-91.
- Roiha, U. (2017), *Private sector and development: Finnish SMEs as actors contributing to development?*, Helsinki, Publications of the Finnish Committee for UNICEF, UniResearch 1/2017.
- Sanders, T. (2016), "David and Goliath: dismantling inequalities within faith-based cross-sector partnerships," *Development in Practice*, vol. 26, no. 7, pp. 892-905.

- Timonen, O. (tulossa 2018), Experiences and lessons learnt from multistakeholder partnership: Case UniWASH. Helsinki, Publications of the Finnish Committee for UNICEF, UniResearch 3/2018.
- Tvedt, T. (2002), "Development NGOs: Actors in a global civil society or in a new international social system?," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 13, no. 4, pp. 363-375.
- UM (2005), "Helsinki-konferenssi lanseeraa maailmalle monitoimijayhteistyön," *Uutiset*, 7.9.2005. <http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=64830&contentlan=1&culture=fi-FI>.
- UM (2016), "Suomen kehityspolitiikka: Yksi maailma, yhteinen tulevaisuus – kohti kestäväää kehitystä," valtioneuvoston selonteko 4.2.2016, VSN 1/2016 vp, Ulkoasiainministeriö.
- UM (2017), Kehityspoliittinen kansalaisyhteiskuntalinjaus 2017, Ulkoministeriö. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=365570&nodeid=49540&contentlan=1&culture=fi-FI>.
- VTV (2017), Tuloksellisuustarkastuskertomus: Monenkeskinen kehitysyhteistyö, Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 6/2017, Valtiontalouden tarkastusvirasto.
- Yle (2016), "Läpinäkymätön apu," 12.6.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8939455>.
- Ählström, J., & Sjöström, E. (2005), "CSOs and business partnerships: Strategies for interaction," *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 230-240.





