



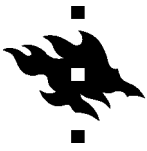
HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

**Viestinnän tutkimuskeskus CRC**  
Helsingin yliopisto

# **Kumppanuuksien rakentuminen Pienet Sankarit -lähivastuuhankkeessa**

Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 10/2008

Jane Toikka

**Julkaisija:**

Viestinnän tutkimuskeskus CRC  
Helsingin yliopisto, viestinnän laitos

**Julkaisun laji:**

Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 10/2008  
ISBN 978-952-10-4944-6 (nid.)  
ISBN 978-952-10-4945-3 (PDF)

**Tekijä:**

Jane Toikka

**Hankkeen kesto**

3.6.–1.9.2008

**Kokonaissivumäärä:**

24

**Kieli:**

Suomi

**Julkaisun nimi:**

Kumppanuuksien rakentuminen Pienet sankarit -lähivastuuhankkeessa

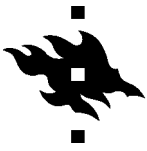
**Tiivistelmä:**

Tässä tutkimusraportissa tarkastellaan Järvenpäässä 23.5.2008 alkaneen Pienet Sankarit -lähivastuuhankkeen alkuvaiheen etenemistä ja viestinnällisiä ulottuvuuksia. Kyseinen lähivastuuhanke yhdistää uudella tavalla yhteiskunnan kolme sektoria: julkinen-, yksityinen -ja kolmas sektori lähialueen lasten ja nuorten hyväksi. Pienet Sankarit -case -tutkimus keskittyykin tarkastelemaan näiden sektoreiden välille syntyviä kumppanuuksia erityisesti kolmannen sektorin näkökulmasta.

Raportti on esiselvitys mahdollista laajempaa tutkimushanketta varten.

**Asiasanat:**

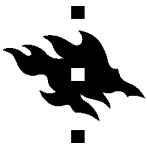
Kumppanuudet, vastuullisuusviestintä, yhteiskuntavastuu, lähivastuu, sponsorointi



1.9.2008

## SISÄLLYS

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	5
<b>2 Lähivastuun ja kumppanuuden määrittelyä .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Pienet Sankarit –hankkeen esittely .....</b>	<b>9</b>
3.1 HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT JA ETENEMINEN .....	9
3.2 HANKKEESEEN OSALLISTUVIEN YHTEISTYÖTAHOJEN MÄÄRITTELY .....	10
<b>4 Tutkimuksen tuloksia.....</b>	<b>13</b>
4.1 YHTEISTYÖTAHOJEN MOTIIVIT JA ODOTUKSET .....	13
4.1.1 JÄRJESTÖT .....	15
4.1.3 YKSITYINEN SEKTORI.....	16
4.1.2 JULKINEN SEKTORI .....	18
4.2 YHTEISTYÖTAHOJEN YHTEISTYÖN ERITTELY SWOT -ANALYYSITÄULUKON AVULLA.....	19
<b>5 Yhteenveto ja jatkotutkimussuositukset .....</b>	<b>22</b>
<b>Lähdeluettelo: .....</b>	<b>23</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>24</b>



1.9.2008

## 1 Johdanto

Pienet Sankarit -tutkimushankkeen kohteena on Järvenpäässä 23.5.2008 käynnistynyt alueellista koripalloilua kehittävän Kuuma Koris Oy:n ideoima lähivastuuhanke. Hankkeen päätavoitteina ovat lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksien kehittäminen sekä lasten terveellisten elämäntapojen edistäminen. Hankkeessa yksityisen ja julkisen sektorin toimijat lahjoittavat suomalaisiin päiväkoteihin ja kerhopisteisiin koripallovälineitä ja liikunnan ohjausta.

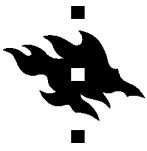
Tämän Pienet Sankarit – case -tutkimuksen<sup>1</sup> tavoitteena on seurata ja havainnoida hankkeen alkuvaiheen etenemistä ja sen viestinnällisiä ulottuvuuksia sekä luoda pohjaa mahdolliselle laajemmalle tutkimushankkeelle. Hankkeen alussa tutkimuksen kohteeksi asetettiin järjestön ja yrityksen välinen viestintä. Sen jälkeen kohdetta kuitenkin tarkennettiin. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan erityisesti sitä, miten lähivastuuhankeen kumppanuudet rakentuvat järjestön ja muiden mukaan lähteneiden tahojen kesken, ei siis ainoastaan yrityksen ja järjestön välillä, sekä sitä, millä edellytyksillä hankkeiden on mahdollista toteutua. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman laajentaminen kumppanuuksiin näytti järkeenkäyvältä, sillä tutkimusta tehtäessä oli hankkeeseen lähtenyt mukaan vasta yksi yritys.

Tutkimusaineisto on koottu haastatteleamalla Pienet Sankarit -hankkeeseen mukaan lähteneitä julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin toimijoita. Haastattelujen ja tutkimusta tukevan tutkimuskirjallisuuden pohjalta on SWOT-analyysia hyödyntäen luotu kuva järjestön ja sen eri yhteistyötahojen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista yhteistyössä sekä lähivastuuhankeen toteutumisessa.

Tutkimuksen on toteuttanut Viestinnän tutkimuskeskus CRC:ssa valt.yo *Jane Toikka* 3.6.–1.9.2008. Hän on vastannut tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen lisäksi tutkimuksen käytännön järjestelyistä. Tutkimustyön suunnittelua ja toteuttamista on ohjannut ja kommentoinut tutkimukselle nimetty ohjausryhmä, johon kuuluvat CRC:n tutkimusjohtaja, professori *Hannu Nieminen*, VTM *Karoliina Malmelin*, dos. *Elisa Juholin*, Suomen Punaisen Ristin viestintäjohtaja *Hannu-Pekka Laiho* sekä Kuuma Koris Oy:n hallituksen puheenjohtaja *Esa Ojala*.

---

<sup>1</sup> Case-tutkimus eli tapaustutkimus kuuluu kvalitatiiviseen (laadulliseen) tutkimusperinteeseen, ja sillä tarkoitetaan yleensä jonkin yksittäisen tapauksen tai muutamien toisiinsa suhteessa olevien tapausten tutkimista suhteessa ympäristöönsä. (Hirsijärvi & al. 2002, 13)



1.9.2008

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Hankkeessa selvitetään järjestön<sup>2</sup> ja sen yhteistyötahojen eli yritysten ja julkishallinnon kumppanuuden rakentumista Pienet Sankarit -lähivastuuhankkeessa.

Case-tutkimuksella on pyritty löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

### 1: Mitä eri yhteistyötahoja Pienet Sankarit - kumppanuushankkeeseen osallistuu ja mitkä heidän roolinsa ovat?

- Millaisia ominaispiirteitä osallistujilla on?
- Mikä on järjestön ja eri yhteistyötahojen keskinäinen suhde hankkeessa?

### 2: Mitkä ovat yhteistyötahojen motiivit lähteä mukaan lähivastuuhankkeeseen?

- Mitä eri motiiveja yhteistyötahoilla on ollut lähteä mukaan hankkeeseen?
- Mitä odotuksia yhteistyötahoilla on?

### 3: Millaisia ovat järjestön ja yhteistyötahojen kumppanuuteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kunkin toimijan näkökulmasta?

## 1.2 Haastattelut

Tutkimusta varten on haastateltu kahdeksaa hankkeeseen osallistuvan yhteistyötahon edustajaa. Yhteistyötahoihin kuuluu niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita.

Haastatellut ovat:

- Kuuma Koris Oy:n hallituksen puheenjohtaja *Esa Ojala*,
- avainasiakasjohtaja *Risto Ikäheimo* (Lappset Group Oy),
- liikuntatoimenjohtaja *Hannele Portman* (Järvenpään kaupunki),
- eteläisen alueen aluepäällikkö *Tiina Karvonen* (Koripalloliitto),
- tutkimusjohtaja *Hannu Nieminen* (Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskus, CRC),
- talousjohtaja *Kari Hietala* (Järvenpään seurakunta),
- toimitusjohtaja *Antti-Jussi Suonenlahti* (Next Hotels Finland Oy),
- hotellipäällikkö *Sari Repo* (Next Hotel Rivoli, Järvenpää)

Edellä mainittujen haastattelujen lisäksi on tehty haastatteluja, joiden tarkoituksena on taustoittaa ja kartoittaa eri sektoreiden välisten kumppanuuksien edellytyksiä. Tätä varten on haastateltu viestintäjohtaja *Hannu-Pekka Laihoa* (Suomen Punainen risti) sekä henkilöstöpäällikkö *Antero*

---

<sup>2</sup> Järjestöllä viitataan tässä tutkimuksessa liiketaloudellista voittoa tavoittelemattomaan Kuuma Koris Oy:öön. Kuuma Koris Oy:llä on kiinteä suhde Järvenpään koripalloseuraan, jonka puheenjohtajana Kuuma Koris Oy:n hallituksen puheenjohtaja Esa Ojala toimii.



1.9.2008

*Levästä* (HOK-Elanto) SPR:n ja HOK-Elannon yhteistyökokemuksiin liittyen. Haastattelut tehtiin heinä-elokuussa 2008 puolistrukturoituina haastatteluina.

Haastatteluista poimitut sitaatit on erotettu muusta tekstistä *kursiivilla*. Eri haastateltavien kommentit on eroteltu toisistaan merkinnällä H1, H2 jne. Numerojärjestys ei noudata mitään loogista järjestystä, vaan se on asetettu mielivaltaisesti. Haastattelurunko löytyy raportin lopusta.

## 2 Lähivastuun ja kumppanuuden määrittelyä

Pienet sankarit -hanke määrittelee itsensä ”lähivastuuhankkeeksi”. Lähivastuu on maallikkokäsite, jolla pyritään kuvaamaan sitä, että tietyllä paikkakunnalla tai alueella toimivat organisaatiot haluavat tukea tiettyä yhteiskunnallista päämäärää; tässä tapauksessa lasten ja nuorten hyvinvointia.

Julkisella sektorilla lähivastuukäsitettä on käytetty erityisesti nuorten kasvatukseen ja syrjäytymisen estämiseen liittyvissä hankkeissa. Esimerkiksi Helsingin kaupungin opetusviraston ja Opetushallituksen yhteistyönä vuosina 1997–2000 toteuttama *Koulun lähivastuu* -tutkimus määrittelee lähivastuun jokaisen koulun opetus- ja kasvatusvastuiksi omista oppilaistaan.<sup>3</sup> Nämä tehtävät on määritelty kuitenkin myös perusopetuslaissa,<sup>4</sup> joten toisin sanoen lähivastuu nähdään osaksi koulun lakisäateistä toimintaa. Lähivastuun käsitteen käyttö julkisen sektorin yhteydessä ei olekaan täten täysin ongelmaton.

Lähivastuun käsite on omaksuttu yleiseen käyttöön yritysmaailmasta, jossa *yritysten yhteiskuntavastuu* on noussut tärkeäksi käsitteeksi. Malmelin ja Vaarla<sup>5</sup> toteavat, että yhteiskuntavastuun käsitettä ei ole perusteltua käyttää julkishallinnon toimijoista. Julkisen sektorin lähivastuu olisi tällöin yhteiskunnan vastuuta itseään kohtaan. Yritysten vapaaehtoisena hyveenä nähty yhteiskuntavastuukäsite on vaikea liittää julkisen sektorin toimintaan, koska siinä vastuun kansalaisia ja muita sidosryhmiä kohtaan tulisi olla itsestään selvää.

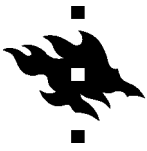
Lähivastuun käsitteen epämääräisyys tulee hyvin ilmi juuri sitä käyttävien tahojen erilaisissa määritelmissä. Etymologiansa mukaan lähivastuulla viitataan velvollisuuteen vastata jostakin lähellä olevasta asiasta, henkilöstä, toiminnasta tms. Lähivastuu on siis toimintaa jonkin lähellä tai lähialueella olevan asian hyväksi. Tämän näkemyksen jakavat varmasti kaikki tutkitun hankkeen osapuolet. Se, onko toiminnan taustalla ns. vapaaehtoinen vastuu, vai laissakin säädetty velvollisuus, jota ei ehkä vastuukäsitteellä voi edes ilmaista, on vaikeampi todeta.

Tutkimuksen edetessä ilmeni, että myös monelle hankkeeseen mukaan lähteneelle organisaatiolle lähivastuu on käsitteenä vieras. Haastateltujen puheissa esiintyi niin sponsorointi kuin hyväntekeväisyyskin hankkeen yhteydessä, mutta harvemmin puhuttiin lähivastuusta, vaikka lähivastuun ylätermiä, yhteiskuntavastuuta käytettiin. Lähivastuu ei kuitenkaan ole sama asia kuin perinteinen sponsorointi, missä järjestölle tai seuralle annetaan rahallista tukea ja siitä vastineeksi saadaan näkyvyyttä ja imagohyötyä. Lähivastuu on lähempänä yritysmaailmassa

<sup>3</sup> Reiterä-Paajanen 2001, 13

<sup>4</sup> Perusopetuslaki 628/1998, 2§, 3§, 4§

<sup>5</sup> Malmelin & Vaarla 2005, 19



1.9.2008

yleistynyttä uudenlaista sponsorointiajattelua, jonka päämääränä on yrityksen ja kolmannen sektorin tai julkishallinnon välinen pitkäjänteinen yhteistyö, joka tuottaa lisäarvoa paitsi molemmille osapuolille, myös kuluttajille tai yleisölle.<sup>6</sup> Lähivastuulla halutaan siis yksittäisen urheilutapahtuman sijasta tukea ja edistää lähialueen hyvinvointia pitkällä aikavälillä. Uuden sponsorointiajattelun mukaisesti lähivastuu ei ole myöskään vastikkeetonta hyväntekeväisyyttä, sillä se tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille.

Yritysten näkökulmasta lähivastuuhankkeessa on kysymys sosiaalisen vastuun toteuttamisesta. Sosiaalinen vastuu on osa *yritysvastuuta*, josta puhutaan myös *yrityksen yhteiskuntavastuuna*. Yleisesti ottaen käsitteellä tarkoitetaan lainsäädännön ylittävää vastuunkantoa. Yhteiskuntavastuukeskustelussa ja yhteiskuntavastuun raportoinnissa tukeudutaan yleensä vastuiden kolmijakoon. Se on tullut alun perin tunnetuksi kestävästä kehityksen kolmena pilarina (three pillars of sustainability), jotka ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu. Ne käsitetään varsinkin yrityksissä yleisesti yhteiskuntavastuun kolmijalaksi. Esimerkiksi Suomessa laajalti levinneessä *Yrityksen yhteiskuntavastuu* -ohjeistossa<sup>7</sup> yhteiskuntavastuun katsotaan koostuvan juuri näistä kolmesta osasta.

Yritysvastuu voidaan nähdä myös yrityksen kykynä ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet. Carroll ja Buchholtz<sup>8</sup> määrittelevät yrityksen yhteiskuntavastuun:

*”Yrityksen yhteiskuntavastuu käsittää ne taloudelliset, lailliset, eettiset ja harkinnanvaraiset (filantrooppiset)<sup>9</sup> odotukset, joita yhteiskunta kohdistaa organisaatioihin tietyinä ajankohtana”*

Yritysten vastuu ei tästä näkökulmasta ole sidottu mihinkään tiettyyn normiin, vaan se kuvaa yrityksen kykyä tunnistaa muiden toimijoiden odotuksia ja vastata niihin.

Yritysvastuuta on 1900-luvun alusta lähtien toteutettu erilaisina hankkeina ja ohjelmina, joilla yritykset ovat parantaneet työntekijöidensä työoloja ja viihtyvyyttä tai paikkakunnan palveluita.<sup>10</sup> Vapaiden markkinoiden ja kilpailun korostuminen 1980-luvulla johti siihen, että yritysten yhteiskuntavastuuta ei niinkään lähestytty etiikan vaan talouselämän intressien pohjalta. Tällöin yhteiskuntavastuuajattelua alkoi hallita ajatus yritysetiikasta ”sijoituksena” yhteiskunnalliseen toimintaan, jolta myös edellytettiin jonkinlaista ”tuottoa”.<sup>11</sup>

Yritysvastuun voikin nähdä tuottavan monenlaista lisäarvoa yritykselle. Se parantaa muun muassa yrityksen mainetta, työntekijöiden motivaatiota, ja sillä voidaan täten edistää myös yritysten liiketoimintatavoitteita.<sup>12</sup>

Vastuun käsitteen monista tulkinnoista ja julkiseen sektoriin liittyvistä vaikeuksista johtuen käytän kuitenkin lähivastuu -käsitettä pääosin vain koko Pienet Sankarit -hanketta kuvatessani. Lähivastuu kuvaa hankkeen luonnetta, johon liittyy toiminta lähialueen hyväksi. Hankkeeseen osallistuneet tahot ovat yhdistäneet voimansa yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Hanke voidaan

<sup>6</sup> Kuvaja & Malmelin 2008

<sup>7</sup> Teollisuus ja työnantajat 2001

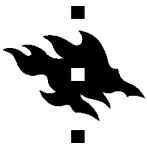
<sup>8</sup> Carroll & Buchholtz 2003, 36

<sup>9</sup> Filantropialla tarkoitetaan ihmisystävällisyyttä ja vaikeuksissa olevien auttamista. Suomenkielisenä vastineena voidaan käyttää tässä yhteydessä hyväntekeväisyyttä.

<sup>10</sup> Marchand 1998

<sup>11</sup> Matten, Crane & Chapple 2003, 111

<sup>12</sup> Kuvaja & Malmelin 2008



1.9.2008

siis kokonaisuutena nähdä lähivastuuksi, vaikka käsitteen yhdistäminen hankkeessa mukana oleviin yksittäisiin tahoihin kuten julkiseen sektoriin olisikin vaikeaa. Käsitteen edellä esitetyistä ongelmista johtuen tarkastelenkin Pienet Sankarit -lähivastuuhankkeeseen osallistuneita tahoja vastuuta konkreettisemmasta *kumppanuuden* näkökulmasta.

2000-luvulla yritysten, julkishallinnon ja kolmannen sektorin kumppanuudet ovat yleistyneet tapana toteuttaa yritys vastuuta. Alkuisysäyksen antoi Johannesburgin kestävä kehityksen konferenssi vuonna 2002, jossa virisi ajatus, että yritysten, järjestöjen ja julkisyhteisöjen yhteistyö on lupaavin tapa vastata akuutteihin ympäristö- ja sosiaalisiin ongelmiin. Kumppanuus voidaan käsittää ”jakamiseksi, kahden toimijan liittymiseksi yhteen tai kahden pelaajan liittymiseksi yhteen yhteistä vastustajaa vastaan”. Kumppania kuvataan ihmiseksi, joka ”työskentelee muiden kanssa yhteisten tavoitteiden eteen, saa voimaa toisista, tekee yhdessä asioita, joita yksin ei pystyisi, ja joka jakaa toiminnan tulokset”. Kumppanuus on yhteistoimintaa, jossa pyritään yhdistämään osapuolten osaamista sekä kumppaneita että kolmansia osapuolia hyödyttävällä tavalla.<sup>13</sup>

Kumppanuusnäkökulma antaa mahdollisuuden tarkastella Pienet Sankarit -lähivastuuhanketta tavalla, joka huomioi toimijoiden erilaiset intressit ja ominaispiirteet. Kuvajan ja Malmelinin mukaan yrityksen ja järjestön välinen kumppanuus mahdollistaa yrityksen yhteiskunnallisen vastuun konkretisoimisen molempia hyödyttävällä tavalla.<sup>14</sup> Kumppanuuden järjestön kanssa voi katsoa tukevan myös julkisen sektorin toimintaa uudella tavalla.

Pienet Sankarit – case -tutkimus onkin keskittynyt tarkastelemaan kumppanuuksia lähivastuuhankkeessa mukana olevien yhteiskunnan eri sektoreiden välillä. Sektorit ovat: julkinen sektori, yksityinen sektori ja kolmas sektori. Kumppanuuksien rakentumista tarkastellaan erityisesti kolmannen sektorin näkökulmasta ja tässä hankkeessa vaikuttavan Kuuma Koris Oy:n kannalta. Tämä on uudenlainen lähestymistapa kumppanuuden tutkimiseen, sillä järjestöpuoleen keskittynyttä kumppanuuden tutkimusta on tehty hyvin vähän.

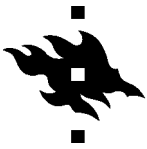
Tutkimuksessa käytetään useita nimityksiä viittaamaan julkisen ja yksityisen sektorin ulkopuolella vaikuttavaan kolmanteen sektoriin. Kolmatta sektoria käytetään kattokäsitteenä, kuvaamassa yleisesti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kuten yhdistysten ja järjestöjen joukkoa. Järjestöillä puolestaan viitataan pääosin Pienet Sankarit -tutkimukseen osallistuviin kolmannen sektorin toimijoihin. Järjestöä yksikössä käytetään kuvaamaan erityisesti Kuuma Koris Oy:tä.

---

<sup>13</sup> Kuvaja & Malmelin 2008

<sup>14</sup> Kuvaja & Malmelin 2008





1.9.2008

### **3 Pienet Sankarit –hankkeen esittely**

#### **3.1 Hankkeen lähtökohdat ja eteneminen**

Tämä tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan Pienet Sankarit – lähivastuuhankeen alkuvaiheita. Hanke käynnistyi varsinaisesti 23.5.2008 Järvenpäässä, missä järjestettiin ensimmäinen lahjoitustilaisuus.

Pienet Sankarit -tutkimushanke sai alkunsa Kuuma Koris Oy:n hallituksen puheenjohtajan, ja koko hankkeen organisoijan sekä toteuttajan Esa Ojalan aloitteesta. Viestinnän tutkimuskeskus CRC toimii hankkeessa kumppanuutta ja viestintää tutkivana yhteistyötahona.

Pienet Sankarit -lähivastuuhankeen tavoitteena on yhdistää uudella tavalla lähialueen lasten ja nuorten hyväksi yhteiskunnan kolme sektoria: yritykset, julkishallinto ja kolmas sektori. Hanketta hallinnoi liiketaloudellista voittoa tavoittelematon Kuuma Koris Oy, jonka kahtena päätavoitteena ovat alle kouluikäisten koripalloilun mahdollistaminen sekä nuorten terveellisten elämäntapojen edistäminen.<sup>15</sup>

Hankkeen idea virisi Kuuma Koris Oy:n ja Järvenpään koripalloseuran sisällä siitä huomiosta, että alle kouluikäisillä ei ole tarvittavia välineitä koripalloharrastuksen aloittamiseksi. Koripallotelineet ovat liian korkeita, eikä vielä esikouluikäisille löydy omia koripalloiluryhmiä seuroista. Vaikka hankkeen yhtenä päätavoitteena onkin koripallon harrastajamäärän lisääminen, ja tätä kautta seurojen toiminnan vahvistaminen, on idean kehittymisessä ollut vahvasti myös esillä huoli lasten ja nuorten syrjäytymisestä. Erityisesti Jokelan tapahtumat syksyllä 2007 olivat saaneet monet vanhemmat miettimään lastensa ajan käyttöä sekä sosiaalisten kontaktien luomista.

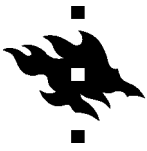
Hankkeen onnistumisesta riippuen aloitetaan tämän ensimmäisen esikouluikäisille suunnatun lähivastuuhankeen lisäksi mahdollisesti uusia lasten ja nuorten hyvinvointia edistäviä Pienet Sankarit -hankkeita. Hankkeen laajentamista on mietitty myös Pohjoismaiden tasolle.

Lähivastuuhankeen tavoitteena on haastaa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimijoita mukaan hankkeeseen. Päämääränä on saada kahden vuoden sisällä 500 suomalaisen päiväkotiiin alle kouluikäisille tarkoitettu koripalloteline.

Hanke käynnistyi haasteketjuna, jossa mukaan lupautuneet toimijat haastoivat kukin mukaan seuraavan yhteistyötahon. Kyseinen lahjoitusketju alkoi 23.5.2008 Järvenpäässä, missä Järvenpään koripalloseura ja Koripalloliitto lahjoittivat ensimmäisen koripallotelinepaketin Kuuma Koris Oy:n avustuksella Järvenpään kaupungille, ja Järvenpään kaupunki jatkoi suoraan lahjoitusketjua lahjoittamalla telineen Järvenpään seurakunnalle. Lahjoitusketjussa mukaan lähteneiden tahojen tulee valita päiväkodit, joihin lahjoituksena saadut telineet sijoitetaan, ja jatkaa viestiä lahjoittamalla kaksi uutta telinettä valitsemilleen julkisen tai yksityisen sektorin toimijoille, jotka puolestaan päättävät telineiden sijoituksesta ja jatkavat viestiä eteenpäin.

---

<sup>15</sup> Seuraava esitys Pienet Sankarit -hankkeesta perustuu Esa Ojalan haastatteluun 14.7.2008 sekä 23.5.2008 julkaistuun Pienet Sankarit -tiedotteeseen



1.9.2008

Koripallotelineiden lisäksi Pienet Sankarit -hankkeen lahjoituspakettiin liittyy myös tuki paikalliselle koripalloseuralle. Seuran tehtävänä on koripallotelineiden sijoituksen jälkeen antaa oman alueensa päiväkodeille tarvittavaa ohjausta koripalloseurain, sekä järjestää ”Satukoris” -kerhotoimintaa.

Hankkeeseen kuuluu lahjoitusketjuun osallistuneiden tahojen lisäksi Kuuma Koris Oy:n tukijoita. Näihin lukeutuvat mm. Koripalloliitto, Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskus CRC, vastikään mukaan lähteneet mainostoimisto Volyyymi, Genisys Oy sekä mediatapahtumia tuottava Nettioscar Oy.

Alkuvaiheessa hankkeella ei ollut käytössään viestinnän suunnittelijaa tai toteuttajaa. Näkyväksi kaavailtu julkistamistilaisuus jäi koripalloseuran vuosijuhlan varjoon, eikä lehdistö huomionnut Pienet Sankarit -lähivastuuhanketta. Myös kesälomien väliin tuleminen hidastutti hankkeen etenemistä. Siksi hanke päätettiin käynnistää näyttävämmiin syyskuussa 2008, jolloin hankkeella on käytössään viestintätoimisto Volyymin, Genisys Oy:n ja mainostoimisto Nettioscarin tuki.

Julkistamistilaisuuteen on pyydetty tunnettuja kutsuvieraita puhumaan nuorten hyvinvoinnista ja koripalloilusta. Lisäksi tarjolla on koripalloiluun liittyvää ohjelmaa esikouluikäisille sekä heidän vanhemmilleen. Tilaisuuden tarkoituksena on herättää erityisesti lehdistön huomio, joka keväällä jäi vähäiseksi.

Mukaan ovat toistaiseksi lähteneet Järvenpään kaupungin sekä Hotelli Rivolin lisäksi Järvenpään seurakunta sekä Keravan kaupunki. Virallista lahjoitustilaisuutta ei ole kuitenkaan vielä järjestetty. Järvenpään kaupunki on lisäksi tarjonnut omia jatkolahjoituskoripallotelineitään Keravan ja Hyvinkään seurakunnille.<sup>16</sup>

Pienet Sankarit -hanke on siis edennyt hyvin julkisella sektorilla, kun taas yksityisen sektorin kohdalla lahjoitusketju on osoittautunut hankalaksi. Kuuma Koris Oy on käynyt neuvotteluja Hotelli Rivolin kanssa muutamasta yrityksestä, jotka voisivat olla kiinnostuneita hankkeesta, mutta päätöksiä osallistumisesta ei ole toistaiseksi tehty.

Pelkkänä lahjoitusketjuna alkanut hanke osoittautuikin lopulta liian vaikeaksi, ja elokuussa 2008 hankkeen johto päätyi solmimaan lahjoitusketjun lisäksi keskitetysti kumppanuuksia eri toimijoiden välille, koska erityisesti yritykset kokivat sen itselleen luontevammaksi toimintatavaksi.<sup>17</sup> Tämä tutkimus on kuitenkin keskittynyt kuvaamaan hanketta sen alkuperäisessä lahjoitusketjumuodossa.

### 3.2 Hankkeeseen osallistuvien yhteistyötahojen määrittely

Pienet Sankarit -lähivastuuhankkeen kumppanuustahoihin kuuluu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Osapuolet eroavat toisistaan niin rahoituspohjan, koon kuin

<sup>16</sup> Esitys perustuu Esa Ojalan ja Kari Hietalan haastatteluihin 14.7.2008 ja 7.8.2008.

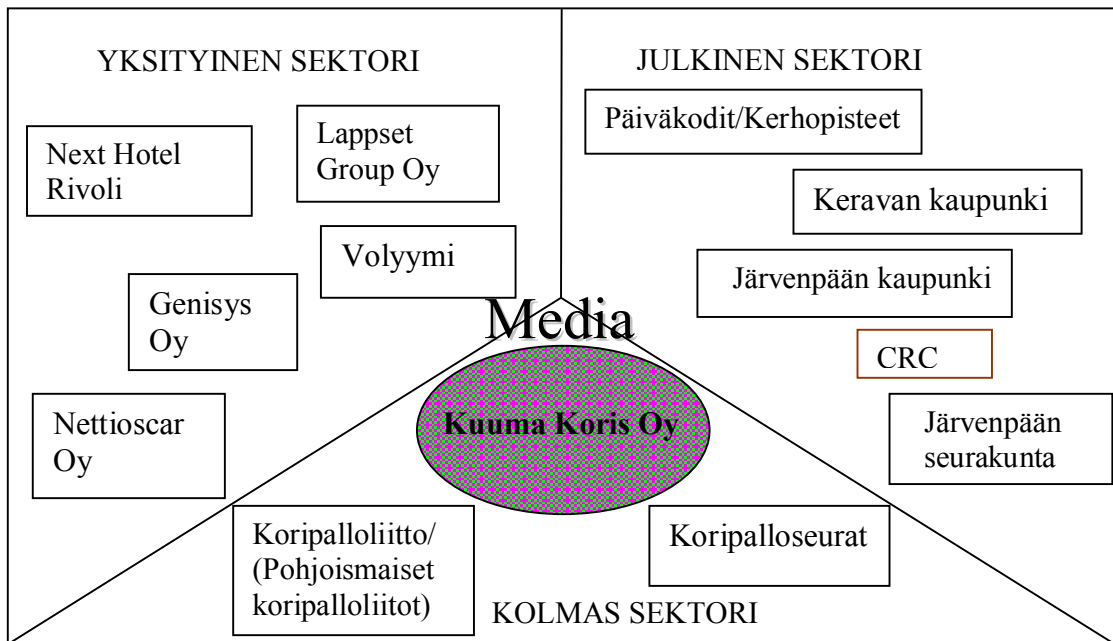
<sup>17</sup> Perustuu Esa Ojalan 12.8.2008 lähettämään sähköpostiviestiin, jossa kerrotaan suunnitelmien muuttamisesta.



1.9.2008

tavoitteidensakin puolesta. Yhteistyötahoilla on myös toisistaan poikkeavia rooleja kumppanuushankkeessa.

Tähän mennessä mukaan tulleet yhteistyötahot on jaettu kolmeen eri sektoriin alla olevan kaavion mukaisesti. Media ei vielä valmisteluvaiheessa ole ollut mukana hankkeessa, mutta sen rooli tulee kasvamaan hankkeen edetessä.

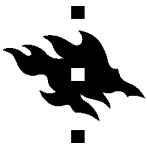


### **Kolmas sektori:**

Kuuma Koris Oy on keväällä 2007 perustettu alueellista koripalloilua kehittävä osakeyhtiö. Osakeyhtiömuodostaan huolimatta Kuuma Koris Oy on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka päätavoitteena on tukea aktiivista nuorisotyötä yhteistyössä yritysten ja koripalloseurojen kanssa. Pienet Sankarit -hanke syntyi Kuuma Koris Oy:n hallituksen puheenjohtajan Esa Ojalan aloitteesta.

Koripalloseurat ottavat osaa hankkeeseen tarjoamalla apuaan lahjoituksen vastaanottaneille päiväkodeille koripalloseurojen suunnittelussa sekä järjestämällä esikouluikäisille koripalloiluun liittyvää iltapäivätoimintaa. Koripallotelinepaketin hintaan, jonka mukaan lähteneet organisaatiot kustantavat, sisältyy tuki paikalliselle koripalloseuralle edellä mainittujen toimintojen toteuttamiseksi.

Suomen Koripalloliitto on mukana Pienet Sankarit -hankkeessa tukijan roolissa. Koripalloliitolla ei ole itsellään resursseja hallinnoida hanketta, mutta liitto tukee sitä lahjoittamalla koripalloja ja malliharjoitusesitteitä päiväkodeille. Koripalloliitto on luvannut myös tiedottaa hankkeesta internetsivuillaan ja lähettää hankkeesta tiedotteen kaikille Suomen koripalloseuroille. Tämä sopii Koripalloliiton toimintatapaan, sillä ”Koripalloliiton tarkoituksena on toimia Suomessa



1.9.2008

koripalloilua järjestävien, yhdistysrekisteriin merkittyjen yhdistysten liittona ja edustaa jäseniään kansainvälisessä koripalloliitossa.”<sup>18</sup>

### **Yksityinen sektori:**

Lappset Group Oy on suuri kansainvälinen leikkipaikkavälinevalmistaja. Rovaniemeläisen yrityksen ensisijainen tehtävä Pienet Sankarit -hankkeessa on vastata koripallotelineiden valmistuksesta, sekä toimituksesta lahjoituksen saaneeseen päiväkotiin. Lappset Group Oy ei kuitenkaan itse koe yhteistyötä Kuuma Koris Oy:n kanssa liikekumppanuudeksi, vaikka Kuuma Koris tätä termiä käyttääkin. Yrityksen mukaan kyse on enemmänkin sponsoroinnista, sillä koripallotelineistä on annettu niin suuri alennus, etteivät niiden valmistaminen ja toimittaminen ole liiketaloudellisesti kannattavaa. Yritys on lupautunut toimittamaan 15 ensimmäistä telinettä.

Next Hotel Rivoli, Järvenpää on osa Etelä-Suomen seudulla vaikuttavaa Next Hotels & Restaurants – ketjua. Hotelli on lähtenyt mukaan Pienet Sankarit – hankkeeseen lahjoituksen vastaanottajana ja tulevana lahjoittajana.

Volyymi on kolmen nuoren järvenpääläismiehen vuonna 2007 perustama visuaalisen markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen erikoistunut mainostoimisto. Elokuun alussa Pienet Sankarit – hankkeeseen mukaan lähtenyt Volyymi vastaa hankkeen kotisivujen toteutuksesta hankkeen tukijana ilman erillistä korvausta.

Nettioscar Oy on asennus- ja käyttöohjeiden sekä yhteisö-, tuote- ja yritysesittely videoiden tuottamiseen erikoistunut yritys. Erpo Heinolainen Nettioscar Oy:stä on mukana hankkeessa Volyymien tavoin voittotavoittelemattomana tukijana. Heinolainen auttaa syyskuussa järjestettävän julkistustilaisuuden suunnittelussa.

Genisys Oy on lähtenyt mukaan hankkeeseen tarjoamalla apuaan Pienet Sankarit -hankkeen lanseeraustilaisuuden ja markkinoinnin suunnittelussa. Kyseinen yritys on keskittynyt tarjoamaan pääosin yrityksille ratkaisuja myynnin, markkinoinnin, viestinnän ja asiakastiedonhallinnan tehostamiseen. Genisys Oy:stä erityisesti Kimmo Seppänen on auttanut hankkeessa, ja hän on myös mukana tukijan roolissa ilman erilliskorvausta.

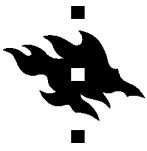
### **Julkinen sektori:**

Päiväkodit/Kerhopisteet ovat hankkeessa kerääntyvien lahjoitusten varsinaisia vastaanottajatahoja. Lahjoituksen saavat päiväkodit ja kerhopisteet määräytyvät hankkeeseen mukaan lähteneiden organisaatioiden päätöksestä. Monet organisaatiot ovatkin päättäneet lahjoittaa lahjoitusketjun edelliseltä taholta saamansa koripallovarusteet päiväkoteihin tai kerhoihin, joihin heille on jokin kytkös. Lahjoituksen saavassa päiväkodissa saattaa esimerkiksi olla organisaation henkilökunnan lapsia tai päiväkotia on jostain muusta yhteydestä tuttu. Päiväkodeilla ja kerhopisteillä on myös suuri rooli hankkeen tavoitteina olevien nuorten hyvinvoinnin ja liikunnallisuuden edistämiseksi. Koripallotelineen sijoituksen jälkeen päiväkodit huolehtivat paikallisen koripalloseuran avustuksella koripallovarusteiden hyödyntämisestä.

Järvenpään kaupunki on lähtenyt mukaan hankkeeseen lahjoituksen vastaanottajana ja tulevana lahjoittajana.

---

<sup>18</sup> <http://www.koris.net/koripalloliitto/esittely/>



1.9.2008

Järvenpään seurakunta vastaanotti Järvenpään kaupungin ensimmäisen koripallotelinelahjoituksen, ja on sitoutunut jatkamaan lahjoitusketjua eteenpäin. Seuraavat lahjoitukset menevät näillä näkymin Keravan ja Hyvinkään seurakunnille.

Keravan kaupunki on nimetty Järvenpään kaupungin toisen koripallovälinesetin saajaksi. Virallista julkistamista ei ole vielä tapahtunut.

Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskus, CRC on hankkeessa tukemassa ja tutkimassa hankkeen viestintää ja kumppanuuksia.

## **Media**

Mediaa ei ole vielä saatu mukaan hankkeeseen. Median rooli hankkeen etenemisen kannalta nähdään kuitenkin suurena.<sup>19</sup> Syyskuussa järjestettävän julkistamistilaisuuden tarkoituksena olisikin saada hankkeelle näkyvyyttä, ja tästä syystä paikalle ollaan kutsumassa useampia median edustajia.

## **4 Tutkimuksen tuloksia**

Tämän kappaleen tarkoituksena on tiivistää tutkimuksessa esiin nousseet näkemykset eri sektoreiden eroavista motiiveista ja odotuksista Pienet Sankarit -hankkeelta. Päämääränä on selvittää, mitä seikkoja järjestön tulisi huomioida rakentaessaan kumppanuutta julkisen sekä yksityisen sektorin kanssa lähivastuuhankkeissa.

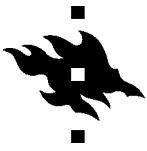
Aluksi kerrotaan lyhyesti tutkimuskirjallisuuteen nojaten kumppanuuden motiiveista, eri kumppanuusmalleista, ja niiden tuottamasta lisäarvosta sekä kumppanuuksissa vaihdettavista resursseista. Tarkastelun kohteena on yrityksen ja järjestön välinen kumppanuus, sillä tutkimusta kolmannen sektorin ja julkisen sektorin kumppanuuksista ei ole erityisemmin tehty. Järjestön ja yrityksen kumppanuusmallit on kuitenkin sovellettavissa hyvin myös julkisen sektorin ja järjestön välisen kumppanuuden kuvaamiseen. Teoriakartoituksen jälkeen tarkastellaan Pienet Sankarit -hankkeen tutkimustuloksia sektoreittain. Lopussa jaotellaan vielä sektoreiden välisten kumppanuuksien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat lähivastuuhankkeessa SWOT-analyysia hyödyntäen.

### **4.1 Yhteistyötahojen motiivit ja odotukset**

Yrityksen ja järjestön välisessä kumppanuudessa yksi yrityksen tärkeimmistä motiiveista on vastaaminen sidosryhmien (sijoittajat, asiakkaat, työntekijät ym.) odotuksiin. Yritysten oletetaan

---

<sup>19</sup> Perustuu Esa Ojalan haastatteluun 14.7.2008.



1.9.2008

osallistuvan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun vastuullisina yrityskansalaisina. Yrityksissä on myös itse tiedostettu, että niillä on yhteiskunnallista vastuuta, joka on laajempi kuin vain työpaikkojen, tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen.<sup>20</sup>

Vaikka yhteistyön tarpeellisuus tiedostetaan, voi sen toteuttaminen osoittautua vaikeaksi. Esteenä voi olla, että kolmas sektori ja yksityinen sektori eivät tunne toisiaan, eivätkä ole tietoisia siitä, mitä toinen osapuoli voisi tuoda yhteistyöhön. Niiden välillä voi vallita tästä syystä myös epäluuloa. Yhteistyötä voi myös hankaloittaa se, että kolmannen sektorin toimijoilla ei ole välttämättä tarjottavaa yrityksille, jos he eivät ole osanneet tuotteistaa toimintaansa yritys-yhteistyöhön sopivaksi. Kolmannen sektorin organisaatioiden olisi hyvä myös kehittää omia johtamis- ja raportointikäytäntöjään ja täytettävä hyvien hallintotapojen ja läpinäkyvyyden vaatimukset.<sup>21</sup>

Kumppanuus voidaan Kuvajan ja Malmelinin (2008) mukaan nähdä yksinkertaisimmillaan vaihtona, jossa järjestö saa yritykseltä varoja toimintaansa ja yritys järjestöltä julkisuutta ja tunnustusta. Kumppanuudella tarkoitetaan kuitenkin yleisesti syvempää ja pitkäkestoisempaa yhteistyötä, jolloin voidaan puhua strategisesta tai taktisesta kumppanuudesta.

*Strategisessa kumppanuudessa* molemmat osapuolet voivat edistää oman strategiansa mukaisia tavoitteita. Tällöin osapuolet ovat todellisessa riippuvuussuhteessa keskenään ja kumppanuus vaatii paljon luottamusta. Strateginen kumppanuus vaatii perinteisen johtamistapojen uudistamista ja ylimmän johdon vahvaa sitoutumista, mutta tätä kautta kumppanuuden osapuolet voivat päästä aivan uudelle osaamisen ja tuottavuuden asteelle.

*Taktisessa kumppanuudessa* puolestaan osapuolet yhdistävät voimansa tietyn hankkeen läpiviemiseksi ja tarjoavat osaamistaan toistensa käyttöön sovitussa rajoissa. Taktinen suhde perustuu myös luottamukselle, ja se syntyy vuoropuhelun tuloksena. Suhteen ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa kanssakäymistä ja aitoa kommunikaatiota. Tämän kautta osapuolet voivat kuitenkin oppia uusia asioita.<sup>22</sup>

Kumppanuudessa voidaan vaihtaa sekä jakaa.<sup>23</sup>

Yritys:  
varat  
markkinointikanavat  
asiakasverkosto ja henkilöstö  
toimitilat  
julkaisut  
kampanjointi, mainonta ja tapahtumat  
pääsy innovaatioprosesseihin

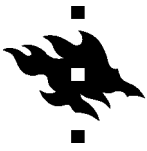
Järjestö:  
tieto ja erityisosaaminen  
julkinen hyväksyntä  
julkiset lausunnot

<sup>20</sup> Business guide to partnering with NGOs and the United Nations, 2007/2008

<sup>21</sup> Kuvaja ja Malmelin 2008

<sup>22</sup> Stähle & Laento 2002

<sup>23</sup> Kuvaja ja Malmelin 2008



1.9.2008

luotettavasti raportoitu hyväntekeväisyys  
tavaramerkit  
sertifiointi  
eettiset merkit tuotteille ja palveluille  
henkilöstön ja asiakkaiden koulutus  
asiantuntijatieto innovaatioprosesseihin, tutkimukseen ja tuotekehitykseen

Kumppanuutta ei voi kuitenkaan rakentaa pelkän vaihdon varaan. Kumppanuuden syntyyn vaikuttavat hyötyjen tiedostamisen lisäksi myös henkilökemiat ja luottamus. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan puolestaan aitoa kumppanien välistä kohtaamista ja vuorovaikutusta. Ståhle ja Laento<sup>24</sup> toteavatkin, että luottamus rakentuu suurelta osin sen varaan, miten ihmiset kykenevät hoitamaan kohtaamisen. Ihmisten henkilökohtaiset taidot luottamuksen rakentajina vaikuttavat suuresti kumppanuuden onnistumiseen. Varsinkin kumppanin vetovoima, hankitut ennakkotiedot ja kohtaamisessa syntynyt mielikuva kumppanista vaikuttavat suuresti yhteistyön jatkuvuuteen.

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että hankkeen motiivit sekä siihen kohdistuvat odotukset eroavat julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Erot johtuvat niin rahoituspohjasta kuin organisaation luonteesta.

Eroista huolimatta löytyi julkisen ja yksityisen sektorin välillä myös yhteneväisyyksiä. Julkinenkin sektori on myös kiinnostunut luomaan suhteita kolmannen sektorin kanssa oman toimintansa kehittämiseksi sekä kansalaisten hyväksynnän takaamiseksi. Julkisen sektorin motiivit ovatkin kumppanuushankkeissa melko samansuuntaisia kuin yritysten, joskin haastatteluissa nousi esiin joitakin julkiselle sektorille ominaisia motiiveja kuten verkostoituminen oman sektorinsa sisällä.

On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelut ja niistä kootut tulokset edustavat vain muutamaa julkisen ja yksityisen tahon organisaatiota, eikä hankkeesta kerätty tieto siksi ole sellaisenaan yleistettävissä julkista ja yksityistä sektoria koskevaksi.

#### 4.1.1 Järjestöt

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin lisäksi Pienet sankarit -hankkeeseen osallistuneiden järjestöjen motiivit ja odotukset hankkeessa liittyvät kaikista tahoista selkeimmin varainkeruuseen ja oman toiminnan tukemiseen. Kuuma Koris Oy ja koripalloseurat saavat hankkeesta rahallista tukea koripallotoiminnalle, mutta myös lisää näkyvyyttä lajille ja mahdollisia uusia harrastajia.

*”Tavoitteena on kasvattaa harrastajien määrää, mutta myös tukea seuroja.” (H8)*

Lahjoitusketjumallin mukaan etenevän hankkeen yhtenä päämääränä on myös hyötyä mukaan lähteneiden organisaatioiden yhteistyöverkostoista, ja levittää tätä kautta hanketta laajemmalle, mukaan lähteneiden organisaatioiden haastaessa yhteistyötahojaan hankkeeseen.

---

<sup>24</sup> Ståhle & Laento 2002



1.9.2008

Kumppanuuden vaihtoperiaatteen mukaan järjestö on itse puolestaan valmis antamaan mukaan lähteneille yrityksille julkisuutta ja tunnustusta.

*”Tarkoitus olisi saada mukaan lähteville yrityksille julkisuutta, ja päämääränä olisi, että yrityksille tulisi pieni Pienet Sankarit -plakaatti, joka tulisi näkyväksi organisaation nettisivuilla, ja kaikille asiakkaille ja henkilökunnalle tulisi selville, että yritys toteuttaa tämän kaltaisia yhteiskuntavastuuhankkeita.” (H3)*

Julkiselle taholle järjestö tuo lisäksi konkreettista hyötyä sijoittamalla koripallotelineet alueen päiväkoteihin ja kerhoihin, ja järjestämällä liikunnallista kerhotoimintaa alueen lapsille.

Ongelmalliseksi näiden päämäärien toteuttamisessa nähtiin kuitenkin yritysten ajanpuute ja varauksellisuus hanketta kohtaan.

*”Yrityspuolella hanke ei ole edennyt siinä aikataulussa kun on toivottu. Pääsyinä ovat varmaankin, että tämä ei ole yritysten ensisijainen juttu ja resurssien puute – organisaatiossa ei ole aikaa tämänkaltaiseen.” (H3)*

Yhteistyössä julkisen puolen kanssa ei näitä ongelmia kuitenkaan esiintynyt.

#### 4.1.3 Yksityinen sektori

Yritysten motiiveja ja odotuksia tarkasteltaessa olisi luonnollista, että esille nousisi yrityksen rahalahjoitusta vastaan saama positiivinen julkisuus ja maine. Kahdessa haastattelussa neljästä tuli kuitenkin yllättävänkin vahvasti esille, että järjestön tarjoaman julkisuuden sijasta hankkeeseen osallistuneet yritykset halusivat toimia mahdollisimman näkymättömissä. He näkivät julkisuuden negatiivisena, sillä sen pelättiin tuovan mukanaan lisää avustusten pyytäjiä.

*”Me ei haluta olla nimellisesti mukana projektissa. Jos nimeä käytetään, niin tulee lisää pyyntöjä. Se, mitä me sponsoroimme tai viestitämme, lähtee meistä itsestä ja meidän omaan tyyliin.” (H5)*

Yhteiskuntavastuuhankkeet eivät kuulu haastateltujen mukaan liiketalouden ehdoilla toimivan yrityksen ykkösprioriteetteihin, eikä yrityksillä ole aikaa tai mahdollisuuksia vastata kaikkiin rahankeruukirjeisiin.

*”Jokaisesta yrityksestä täytyy muistaa, että bisnestähän tässä tehdään. Yrityksen tärkein hommahan on vaalia, että se on taloudellisesti vankalla pohjalla, sillä eihän tällaisia vastuita voi kantaa, jos ei ole tulosta, mistä jakaa.” (H9)*

*”Kyllä yrittäjänä aina mieltii, että rahat annetaan periaatteessa omasta lompakosta. Isommissa pörssi-yhtiöissä asia on kuitenkin vähän eri.” (H4)*

Julkisuus nähtiin toisaalta myös positiivisena organisaation maineen kannalta.





1.9.2008

*”Kyllä hyödyt ovat julkisuudessa suuremmat kuin haittapuolet. Hanke tuo meille oikeanlaista näkyvyyttä, ja se vain vahvistaa meidän kylällä jo olevaa imagoa. Tietenkin muutki tahot muistavat sitten meidät, mutta kyllähän näitä sponsorointipyyntöjä tulee toisaalta muutenki. Mä oon aina sanonut, että ollaan tänä vuonna mukana muun tyyppisissä hankkeissa, eikä voida olla mukana kaikessa. Kyllä se on sitten riittänyt hyvin vastaukseksi kaikille.”*

(H1)

Suurin osa yksityisen sektorin toimijoista suhtautui kuitenkin haastattelujen perusteella hyvin varautuneesti hankkeeseen. Varsinkin hankkeen etenemismuoto, lahjoitusmalli, nähtiin hankalaksi.

*”Viestimalliajatus<sup>25</sup> on hirveän fiksu, mutta kun tietää, että jokaisella yrittäjällä on ihan riittävästi koputtajia, niin mä en asiakkaita kehtaa lähestyä millään tällä, ja taas tavarantoimittajat me ollaan niistetty tavarantoimitussopimuksissa taas niin tiukasti jumiin, et kyl se aika kiusallista on. Meidän on hirveän vaikeata pyytää rahaa tähän yrittäjänä.”* (H4)

Useimmille hankkeeseen osallistuminen merkitsee lahjoitusta, josta organisaatio ei erityisemmin pysty itse hyötymään. Myös odotusten suhteen oltiin täten varovaisia.

*”Kun on uusi alotettava projekti, niin onhan siinä aina riskinsä, että se nyt jostain syystä katkeaa eikä saavuta sille asetettuja tavoitteita. Vaikka olisihan se hienoa olla mukana tässä, kun tämä on tällainen erilainen projekti. Ja siinä on sellainen jatkuvuus, ja oltaisiin oltu ensimmäisiä mukaan lähtijöitä.”* (H1)

*”Tuli fiilis, että hanke on toteuttamiskelpoisempi kuin moni muu, mutta pieni huoli on kyllä, että miten Esa Ojala saa tämän kaiken aikaan.”* (H4)

Epävarmuutta loivat erityisesti Kuuma Koris Oy:n resurssit: projektia on tähän mennessä toteutettu pääosin yhden miehen talkoovoimin. Kuuma Koris Oy:n hallituksen puheenjohtaja Esa Ojala vaikuttaa kyseisen järjestön lisäksi Järvenpään koripalloseurassa, mikä on varmasti myös hämärtänyt hankkeeseen lähteneiden organisaatioiden kuvaa siitä, kenen kanssa ollaan kumppanuutta rakentamassa. Monet haastatellut puhuvatkin seurasta yhteistyökumppaninaan ja sponsoroinnista yhteiskuntavastuun rinnalla.

*”Mulle tää Kuuma Koris Oy tuli ihan tässä loppuvaiheessa. Mä oon ollu koko ajan tekemässä yhteistyötä Järvenpään koripalloseuran kanssa.”* (H1)

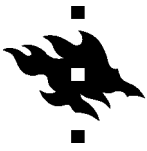
*”Kyl tää on meille sponsorointia aika puhtaasti. Vaikka toisaalta tämä on enemmän yhteiskunnallinen kuin liikunnallinen projekti. Ei niinkään seurahakuisesti haeta sitä rahaa vaan enemmänkin yhteiskunnallisesti.”* (H4)

Motiiveita tiedusteltaessa yritykset korostivatkin hankkeen yhteiskunnallista tärkeyttä ja sen sopimista yrityksen omiin arvoihin. Myös hankkeen esitelleen Esa Ojalan vakaumuksen ja lähestymistyylin kerrottiin vakuuttaneen.

*”Oli tärkeää kuulla hankkeesta kasvotusten. Ja kun ne ovat niin innostuneita siitä, niin saivat meidät vakuutettua siitä, että kyseessä on hyvä hanke.”* (H1)

---

<sup>25</sup> Viestimallilla viitataan tässä lahjoitusmalliin.



1.9.2008

*"Kun kuuli sen vakaumuksen, millä tähän projektiin on lähdetty liikkeelle, niin kyllähän se vakuutti. Tuli sellainen fiilis, että tätä haluaa jeesiä."* (H4)

#### 4.1.2 Julkinen sektori

Julkinen sektori näki hankkeen tärkeänä ja osallistumisen melkein itsestään selvyytensä. Tämä johtui erityisesti siitä, että hankkeen konkreettiset lahjoitukset, koripalloiluvälineet sijoitetaan pääosin kaupunkien omiin päiväkoteihin tai kerhoihin.

*"Yleensä kumppanuus urheiluseurojen kanssa toimii toisin päin eli kaupungilta pyydetään jotain seuran hyväksi. On aivan poikkeuksellista, että seura onkin antajan roolissa ja kaupunki saajan roolissa. Meidän näkökulmasta hyötysuhde onkin ollut hirveän iso. Se, mitä on saatu suhteessa siihen, mitä on sijoitettu, on hirveän paljon."* (H2)

Yksi julkisen sektorin haastatelluista tunsikin tekevänsä yhteistyötä Järvenpään koripalloseuran, eikä Kuuma Koris Oy:n kanssa, kuten myös yksityisen sektorin haastatteluissa tuli ilmi. Kyseinen haastateltu näki hankkeen vahvistavan positiivisella tavalla yhteistyötä Järvenpään koripalloseuran kanssa.

*"Hyötyä kaupungille projektista on siinä, että se lisää yhteistyötä Järvenpään kaupungin ja seuran sekä liikuntatoimen kanssa. Ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan ja tulee luontevaa kanssakäymistä."* (H2)

Kaupungin ja urheiluseurojen suhde onkin hyvin kiinteä. Kaupunki omistaa seurojen käyttämät tilat. Kaupunki myös turvaa edellytykset, jolla seurat voivat toimia, mikä sisältyy jo liikuntalakiin.

Hankkeen nähtiin, varsinkin lahjoitusketjumallin ansiosta, vahvistavan myös positiivisella tavalla julkisten organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä ja kehittävän yhteistyöverkostoja.

*"Strategiamme mukaisesti olemme avoimia verkostoyhteistyölle ja uusille yhteistyömahdollisuuksille. Haluamme toimia arvovaikeuttajana paikkakunnalla. Tuntemme saavamme hankkeesta myös uutta tietoa lähialueesta ja sen ihmisistä."* (H6)

Julkisella sektorilla hanke nähtiinkin kaikin puolin kannustettavana ja kumppanuus ja viestintä järjestön kanssa toimivana. Hankkeen nähtiin sopivan oman organisaation arvoihin...

*"Tuntui hyvältä lähteä tukemaan tällaista hyvää sosiaalista hanketta."* (H7)

*"Hanke soveltui hyvin tavoitteisiimme, sillä arvopohjaamme kuuluu tukea lapsen kokonaisvaltaista kasvua ja oppimista."* (H6)

...mutta tuovan myös positiivista imagohyötyä.



1.9.2008

*”Kyllä me ilman muuta imagohyötyä odotetaan tästä.” (H6)*

Ainoastaan hankkeen toimintasuunnitelman hahmottaminen koettiin vaikeaksi.

*”Alkuvaiheessa tässä hankkeessa oli monimutkaisuuksia siitä, kuka antaa kenelle mitäkin ja kuka vastaa mistäkin. Eri toimijoiden roolit olivat epäselviä. Mutta tämä toisaalta voi olla myös sitä, että kun tämä projekti tuli pöydälleni oli kalenteri ihan täynnä, eikä ollut mahdollisuuksia panostaa siihen.” (H7)*

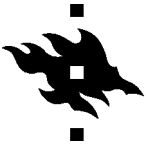
*”Toteuttamissuunnitelma ei ollut alusta asti kauhean selvä. Eikä vieläkään ole ihan täsmälleen selvää, kuka on se toteuttajataho, kuinka iso porukka tähän on sitoutunut Kuuma Koris Oy:ssa ja millaiset resurssit Kuuma Koris Oy:ssa on sijoittaa tähän. Kampanjamuotoisuus ei ole vielä hahmottunut. Kumppanuus on vielä abstraktilla tasolla.” (H7)*

Julkisen ja yksityisen sektorin suhtautumisessa hankkeeseen ja järjestökumppaniinsa oli siis eroja. Julkinen sektori suhtautui hankkeeseen hyvin avoimesti. Se koki hankkeen tärkeäksi lasten ja nuorten kannalta, mutta se tunsikin myös hyötyvänsä hankkeesta yksityistä sektoria enemmän. Luottamus kumppanijärjestöön oli suuri, sillä järjestö oli seuratoiminnan kautta jo entuudestaan tuttu. Myös julkisen sektorin luonteesta johtuen, oli julkisten organisaatioiden helpompi osallistua hankkeeseen kuin yritysten. Rahoitus ei ollut ongelma, sillä julkisen sektorin organisaatiot ovat varanneet muutenkin varoja lähiympäristön kehittämistä varten. Myöskään muiden julkisen sektorin toimijoiden pyytämistä hankkeeseen mukaan ei koettu kiusallisena, kuten yrityspuolella. Lahjoitusketjun edelleen vieminen nähtiin jopa positiivisena verkoston luomisena ja kaupunkien välisen yhteistyön lisäämisena. Julkinen sektorin toimijat odottavatkin saavansa hankkeelta konkreettista hyötyä omalle alueelleen, uusia kumppanuusverkostoja sekä positiivista julkisuutta.

Yksityisellä puolella hankkeeseen suhtauduttiin julkista sektoria epäilevämmiin. Hankkeesta ei koettu saavan hyvää mieltä ja vähäistä mainehyötyä enempää. Yhteistyön julkistamisen nähtiin olevan jopa haitallista, sillä sen pelättiin tuovan lisää lahjoituksen pyytäjiä. Lahjoituskampanjoihin mukaan lähteminen koettiin hankalaksi varsinkin pk-yrityksille, joiden rahoituspohja ei ole niin vakaa kuin isommilla organisaatioilla. Myös lahjoitusketjun eteenpäin vieminen nähtiin hyvin kiusalliseksi. Toisaalta hankkeen tärkeys tiedostettiin ja vetovoimaisen hankejohtajan projektia haluttiin kannustaa. Myös aiemmat hyväksi havaitut yhteiskuntavastuuprojektit kannustivat lähtemään mukaan. Yksi haastatelluista totesi, että heidän yrityksensä henkilökunta pitää aktiivisista lähialueen hyväksi tehtävistä hankkeista, ja he olisivat varmasti valmiina talkoohommiinkin, mikäli vain aika antaa periksi.

#### **4.2 Yhteistyötahojen yhteistyön erittely SWOT -analyysitaulukon avulla**

Tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen sekä omien huomioideni perusteella havainnollistan kumppanuustahojen hyviä ja huonoja puolia hankkeessa vielä SWOT -analyysitaulukolla. SWOT-analyysi on erityisesti organisaatioviestinnässä käytetty strategisen suunnittelun



1.9.2008

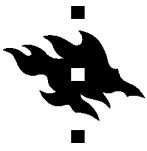
perusmenetelmä. Sen avulla voidaan tarkastella organisaation strategian vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.<sup>26</sup>

SWOT-analyysi toimii hyvin myös Pienet Sankarit -hankkeen kumppanuuksien erittelyssä. Se tuo esille hankkeeseen osallistuneiden tahojen vahvuudet ja heikkoudet kumppanuuden rakentumisessa, mutta luotaa myös niiden mahdollisuuksia ja uhkia yhteistyössä lähivastuuhankkeessa. Tarkoituksena on havainnollistaa, mitä seikkoja järjestön tulisi huomioida kumppanuuksia rakentaessaan, ja millä edellytyksillä hankeen on mahdollista onnistua.

SWOT-analyysia käytettäessä luodaan nelikenttä, jonka ulottuvuuksina toimivat SWOT-analyysin neljä eri puolta. Pienet Sankarit -hankkeen kumppanuuksien SWOT-aulukossa olen sijoittanut jokaisen ruutuun hankkeen kolme eri tahoja: järjestö, yksityinen sektori, julkinen sektori. Tahojen alle olen listannut hankkeesta nousseita huomioita kyseisen ruudun ulkopuolella olevan SWOT-määreen mukaan.

---

<sup>26</sup> ks. Åberg 2000, 80



1.9.2008

## Vahvuudet

<p><b>Järjestö</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ motivaatiota ja uskoa hankkeeseen</li><li>▪ sitoutunut ja vetovoimainen hankejohtaja</li><li>▪ uudenlainen hankeidea</li><li>▪ laaja tukijaverkko</li></ul> <p><b>Julkinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ avoin ja positiivinen suhtautuminen</li><li>▪ hyvä rahoitus pohja, josta varattu rahaa lähivastuutoimintaan</li><li>▪ hyödyt hankkeesta suuremmat kuin menot</li><li>▪ helppous siirtää lahjoitusketju eteenpäin muille julkisen sektorin toimijoille</li></ul> <p><b>Yksityinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ yhteiskunnallisen vastuun tiedostaminen ja kiinnostus lähiyhteisöä kohtaan</li><li>▪ aiempaa kokemusta sponsoroinnista ja lähivastuuhankkeista</li></ul>
---

<p><b>Järjestö</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ laajan yhteistyöverkoston luominen</li><li>▪ uudenlaisen kumppanuusmallin luominen lähivastuuhankkeille</li><li>▪ Pohjoismainen hanke</li></ul> <p><b>Julkinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kiinteän yhteistyökumppanuuden luominen järjestön kanssa</li><li>▪ yhteistyön vahvistaminen naapurikaupunkien kanssa</li><li>▪ kolmen eri sektorin (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) yhteistyön parempi hyödyntäminen</li></ul> <p><b>Yksityinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ imagohyötyä laajemman lisäarvon tuottaminen</li><li>▪ lähivastuun toteuttaminen esim. talkoohengessä</li></ul>
--

Mahdollisuudet

## Heikkoudet

<p><b>Järjestö</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ hankesuunnitelma epäselvä</li><li>▪ hanke toiminut vain yhden henkilön varassa</li><li>▪ toiminnan tuotteistaminen yritys yhteistyöhön sopivaksi vasta muotoutumassa</li><li>▪ viestintästrategia alussa epäselvä</li></ul> <p><b>Julkinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ajanpuute</li><li>▪ uusissa mukaan lähtevissä kaupungeissa hanketta saatetaan siirtää taholta toiselle, kun ei ole selkeää vastuuhenkilöä hoitamaan kyseisenlaisia hankkeita</li></ul> <p><b>Yksityinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ liiketaloudelliset lähtökohdat</li><li>▪ vaikeus siirtää lahjoitusketjua eteenpäin</li><li>▪ ajanpuute</li><li>▪ tietoisuus lähivastuuhankkeiden hyödyistä puuttuu</li></ul>
--

<p><b>Järjestö</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ resurssien (raha, henkilöstö, osaaminen jne.) puute</li><li>▪ innostuksen lopahtaminen</li></ul> <p><b>Julkinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ resurssien puute</li><li>▪ luottamuksen menettäminen kumppanuussuhteessa (järjestö menettää luottamuksen julkista sektoria kohtaan tai toisin päin)</li></ul> <p><b>Yksityinen sektori</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ resurssien puute</li><li>▪ luottamuksen menettäminen kumppanuussuhteessa</li><li>▪ kokemattomuus aiemmista yhteiskuntavastuuhankkeista</li></ul>
--

Uhat



1.9.2008

## 5 Yhteenveto ja jatkotutkimussuositukset

Tässä Pienet Sankarit – case -tutkimuksessa esille tulleet tulokset vahvistavat niitä päätelmiä, joiden perusteella itse hankkeessa päädyttiin hankesuunnitelman muutokseen, kuten kappaleessa kolme jo kerrottiin. Kumppanuuden rakentaminen lahjoitusketjun mukaan erityisesti yksityisen sektorin kanssa on haastavaa. Lahjoitusketjusta ei haluttu kuitenkaan kokonaan luopua vaan sen rinnalle on tuotu myös mahdollisuus kertaluonteiseen lahjoitukseen, mihin ei kuulu muiden organisaatioiden mukaan haastamista. Hankkeeseen osallistuva organisaatio voi täten valita haluamansa lahjoitusmallin.

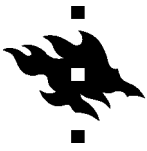
Hankkeen etenemismuodon muokkaamisen lisäksi myös lahjoituspaketin muotoa on päätetty muuttaa siten, että lahjoittaja voi valita itselleen ja resursseihinsa parhaiten sopivan koripalloiluvälineen/-välineitä. Mukaan voi lähteä myös lahjoittamalla paikallisen koripalloseuran järjestämän palloilukurssin. Lahjoituksen ei siis tarvitse olla koko teline ja siihen sisältyvä avustus paikalliselle koripalloseuralle, vaan mukaan voi lähteä pienemmälläkin panoksella. Muutos on varmasti hyvä, sillä haastatteluissakin ilmi tullut pk-yritysten rahoituspohjan epävakaus ei anna varaa suurin lahjoituksiin. Haastavuutta kumppanuuksien solmimiseen lisäsi toisaalta myös se, että hankkeessa ei ole ollut selkeää hankesuunnitelmaa eikä viestinnän mallia. Useat kumppanit ovat nähneet hankkeen hieman sekavana ja epäselvyyttä on ollut eri tahojen rooleista.

Viestinnän suunnittelu ja onnistunut viestintä ovatkin kumppanuuden kannalta äärimmäisen tärkeitä. Se, miten itsestään ja hankkeestaan viestii, ja kuinka on valmis ottamaan myös vastapuolen viestejä vastaan, rakentavat luottamusta ja sitoutuneisuutta, mitä onnistunut kumppanuus vaatii.

Lähivastuuhankeiden onnistumisen edellytyksiksi voisi nähdä selkeän ylöskirjatun hankesuunnitelman, missä resurssit, hankkeen kaikki yhteistyötahot, hankkeen eteneminen ja hankkeesta viestiminen ovat tarkkaan suunniteltuja. Kumppanuustahojen erot on myös hyvä tiedostaa yhteistyötä suunniteltaessa. Kuten edellä ilmeni, samanlainen lahjoitusmalli ei sovi välttämättä kaikille tahoille.

Pienet Sankarit -lähivastuuhanke onkin edetty pitkälle, ja hankkeeseen on nyt rekrytoitu projektipäällikkö ja projektisihteeri. Myös markkinointisuunnitelma ja lanseeraustilaisuus ovat liitetty mukaan.

Pienet Sankarit – case -tutkimus kartoitti kumppanuuksien rakentamiseen ja lähivastuuhankeiden onnistumiseen vaikuttaneita seikkoja. Tutkimuksen edetessä ja vastausten kerääntyessä nousi esille kuitenkin uusia kysymyksiä, joiden tarkastelu voisi olla tulevaisuudessa mielekästä. Julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuudesta ja yhteistyöstä löytyi hyvin vähän konkreettisia esimerkkejä ja tutkimusta. Näiden kahden sektorin yhteistyön tarkempi selvittämien voisikin olla mahdollinen jatkotutkimuksen kohde. Erityisesti lisätutkimusta näyttäisi kaipaavan kuitenkin pk-yritysten suhtautuminen lähivastuuhankeisiin ja yhteiskuntavastuuseen ylipäänsä. Yritysten varauksellista asennetta yhteiskuntavastuun julkistamiseen olisi hyvä tarkastella laajemmin ja useamman esimerkin avulla. Tätä kautta voitaisiin selvittää, onko kyseessä muutama yksittäistapaus vai jokin yleisempi ilmiö. Mahdollinen jatkotutkimus Pienet Sankarit – case -tutkimuksen pohjalta on kuitenkin vielä keskustelun alla.



1.9.2008

**Lähdeluettelo:**

Carroll, A. & Buchholtz. 2003. *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. Ohio: South-Western, a division of Thomson Learning.

Business guide to partnering with NGOs and the United Nations. Dahlberg Global Development Agencies, UN Global Compact 2007/2008

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2002. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. *Vastuullinen yritysviestintä. Vuoropuhelusta kilpailuetua*. Helsinki: Edita.

Malmelin, K. & Vaarla, Suvi. 2005. Yhteiskuntavastuu aikalaiskäsitteenä. *Tiedepolitiikka* 2, 13-24.

Marchand, R. 1998. *Creating the Corporate Soul. The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*. The University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

Matten, D., Crane, A. & Chapple, W. (2003): *Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship*. *Journal of Business Ethics* 45: 109–120. Kluwer Academic Publishers.

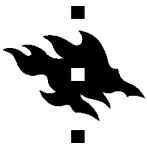
Reiterä-Paajanen, U. 2001. *Koulun Lähivastuu*. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja.

Rosenblum, J. & Oates, Cheryk 2003. *The Learning Leader as Partner*. Teoksessa Lorraine S., Goldsmith, M. & Belasco, J. (toim.): *Partnering. The New Face of Leadership*. New York: American Management Association.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.

Teollisuus ja työnantajat. 2001. *Yrityksen yhteiskuntavastuu. Työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen*.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.



1.9.2008

## LIITTEET

### **Haastattelulomake 10.7.2008**

Tätä alkuperäistä haastattelulomaketta on täydennetty tutkimushankkeen edetessä.

#### 1. Lähtökohdat (oman organisaatiosi osalta):

- oman organisaatiosi rooli (Pienet Sankarit – lähivastuuhankkeessa/SPR:n hankkeessa)
- resurssit lähteä mukaan hankkeeseen (kuinka paljon ihmisiä, rahaa, aikaa, osaamista/tietoa yhteiskuntavastuusta)
- tavoitteet
- odotukset

#### 2. Motiivit:

- miksi organisaatiosi on lähtenyt mukaan projektiin?
- mitä hyötyä uskot projektiin osallistumisen tuovan organisaatiollesi?

#### 3. Viestintä hankkeessa:

- mitä erilaisia viestinnällisiä vaiheita projektissa on tähän mennessä ollut? (tapaamisia yms.)
- miten yhteistyötahojen viestintää on hoidettu? (esim. ketkä ovat olleet yhteyksissä keskenään, mitä viestittiin, miten, millä välineillä, missä, kuinka usein ja kenen aloitteesta)
- kuinka yhteistyöstä on ajateltu viestiä organisaatiosi sisällä, entä sen ulkopuolella?

#### 4. Mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia olet havainnut yhteistyössä järjestön kanssa niin oman organisaatiosi kuin järjestön (Kuuma Koris Oy.n/SPR:n) puolelta?