

Järjestöbarometri

2020

Julkistamistilaisuus
järjestöjohdolle

2.10.2020

soste

Ohjelma

- **8.30 Avaus**

- Avaussanat, Vertti Kiukas
- Ohjelma ja hybriditilaisuuden kulku, Anne Perälahti
- Järjestöbarometrin 2020 aineistot ja teemat, Juha Peltosalmi

- **8.40 Tulosesittely**

- Järjestöjen hallitustyöskentely, Petri Ruuskanen, Jyväskylän yliopisto

- **9.10 Kommenttipuheenvuorot**

- Toiminnanjohtajan kommenttipuheenvuoro, Tarja Parviainen, Autismiliitto
- Hallituksen puheenjohtajan kommenttipuheenvuoro, Anne Porthèn, Kansalaisareena

- **9.30 Keskustelua**

- **9.50 Loppusanat**

- **10.00 Tilaisuus päättyy**

Järjestöbarometrin 2020 aineistot

- **Kyselyt**

- Valtakunnalliset järjestöt: vastanneita 107 (55 %)
- Paikallisyhdistykset: vastanneita 1091 (51 %)

- **Tilasto- ja rekisteriaineistot**

- Patentti- ja rekisterihallituksen Yhdistysrekisteri
- STEAn avustamiltaan järjestöiltä kokoamat toimintatiedot

Järjestöbarometrin 2020 teemoja

- **Toistuvia, ”perusteemoja”, esimerkiksi:**
 - Toiminnan ajankohtaistilanne, kehitys, muutos, ennakkoinnit
 - Huolen ja tyytyväisyyden aiheet, uhkat, riskit
 - Talous- ja henkilöstökysymykset
 - Järjestökentän kehitys: rekisteröidyt ja purkautuneet alan yhdistykset
- **Uusia vuoden 2020 teemoja:**
 - Rahapelit ja Veikkaus
 - Järjestöt ja ilmastonmuutos
 - Toiminnan vaikuttavuuden arviointi
 - Paikallisyhdistysten tarjoama neuvonta
- **Erytisteema: Johtaminen ja hallitustyöskentely**

Järjestöjen johtaminen ja hallitustyöskentely

Petri Ruuskanen, Matti Laukkarinen, Tapio Litmanen, Jyväskylän yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Juha Peltosalmi, Soste ry

soste

Toiminnanjohtajien ja hallitusten suhde sote-järjestöissä

- Yhdistyslaki korostaa hallitusten kollektiivisen vastuun keskeisyyttä yhdistystoiminnassa
- Säätiölaissa vastaavaa painotusta ei ole, vaan säätiöissä on mahdollista nimittää toimitusjohtaja, jolla on toiminnanjohtajaa laajemmat toimivaltuudet
- Järjestöjä koskevassa tutkimuksessa korostettu, että järjestön toiminnanjohtajan ja hallituksen suhde on järjestön toimintakyvyn kannalta keskeinen tekijä
- Toiminnanjohtaja-hallitus-suhde määrittää sitä, millaiseksi toiminnanjohtajan rooli ja toimintatila järjestöjohtamisen kokonaisuudessa muodostuu

Kimmo Lind (2020) erottaa neljä toiminnanjohtajan ”toimijuustyyppiä” suhteessa hallitukseen

- ”Normaali palkkatyösuhtetoimijuus” (luottamusjohto päämiehenä, toiminnanjohtaja järjestön johtavana toimihenkilönä)
- ”Mandaattitoimijuus” (toiminnanjohtaja luottamusjohdon valtuuttamana itsenäisenä toimijana)
- ”Toimistotoimijuus” (toiminnanjohtajaan ja palkattuun henkilökuntaan nojautuva järjestö)
- Päämiestoimijuus (toiminnanjohtaja järjestön ”päämiehenä”)

Esityksen rakenne

- Yleiskatsaus järjestöjen hallitusten kokoonpanoon ja toimintamalleihin
- Toiminnanjohtajien kokemukset järjestön hallituksen työskentelystä
- Hallitustyypit ja tyytyväiset ja kriittiset toiminnanjohtajat
- Hyvät toimintamallit ja yhteistyön ongelmakohdat
- Kehitysehdotukset

**Hallitusten kokoonpano, toimikaudet,
vaihtuvuus ja jäsenten palkitseminen**

Tunnuslukuja sosiaali- ja terveystieteiden hallituksista

Hallitusten kokoonpano

KESKIKOKO 9 JÄSENTÄ PUHEENJOHTAJA MUKAAN LUKIEN

HALLITUKSEN JÄSENISTÄ
NAISIA KESKIMÄÄRIN:

63 %

puheenjohtajista 61 %

IKÄJAKAUMA KESKIMÄÄRIN:

9 %

Alle 35-vuotiaita

71 %

35-65-vuotiaita

20 %

Yli 65-vuotiaita

TAULUKKO 49.

Hallitusten jäsenten keskimääräinen jakautuminen taustansa mukaan.*

Ammattilais- ja asiantuntijataustaiset		Jäsen- ja asianosaistaustaiset	
Järjestötoiminnan ammattilaisia	Muita sote-alan ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita	Järjestöjen vapaaehtoisia luottamushenkilöitä	Muita jäseniä ja/tai asianosaisia
17 %	24 %	24 %	25 %

*Taulukosta on jätetty pois ryhmä "muut", joita on keskimäärin 10 prosenttia)

Hallitusten toimikaudet

TOIMIKAUSI KESKIMÄÄRIN 2 VUOTTA

45 %

käytössä hallituksen jäseniä
koskeva rotaatiosääntö



58 %

hallituksen jäsenten ja/tai
puheenjohtajan kausia rajattu
jollakin tavalla

Hallitusten jäsenten palkitseminen



48 %

JÄRJESTÖISTÄ PALKITSEE
HALLITUKSEN JÄSENIÄ
JOTENKIN

36 %

kokouspalkkioin

17 %

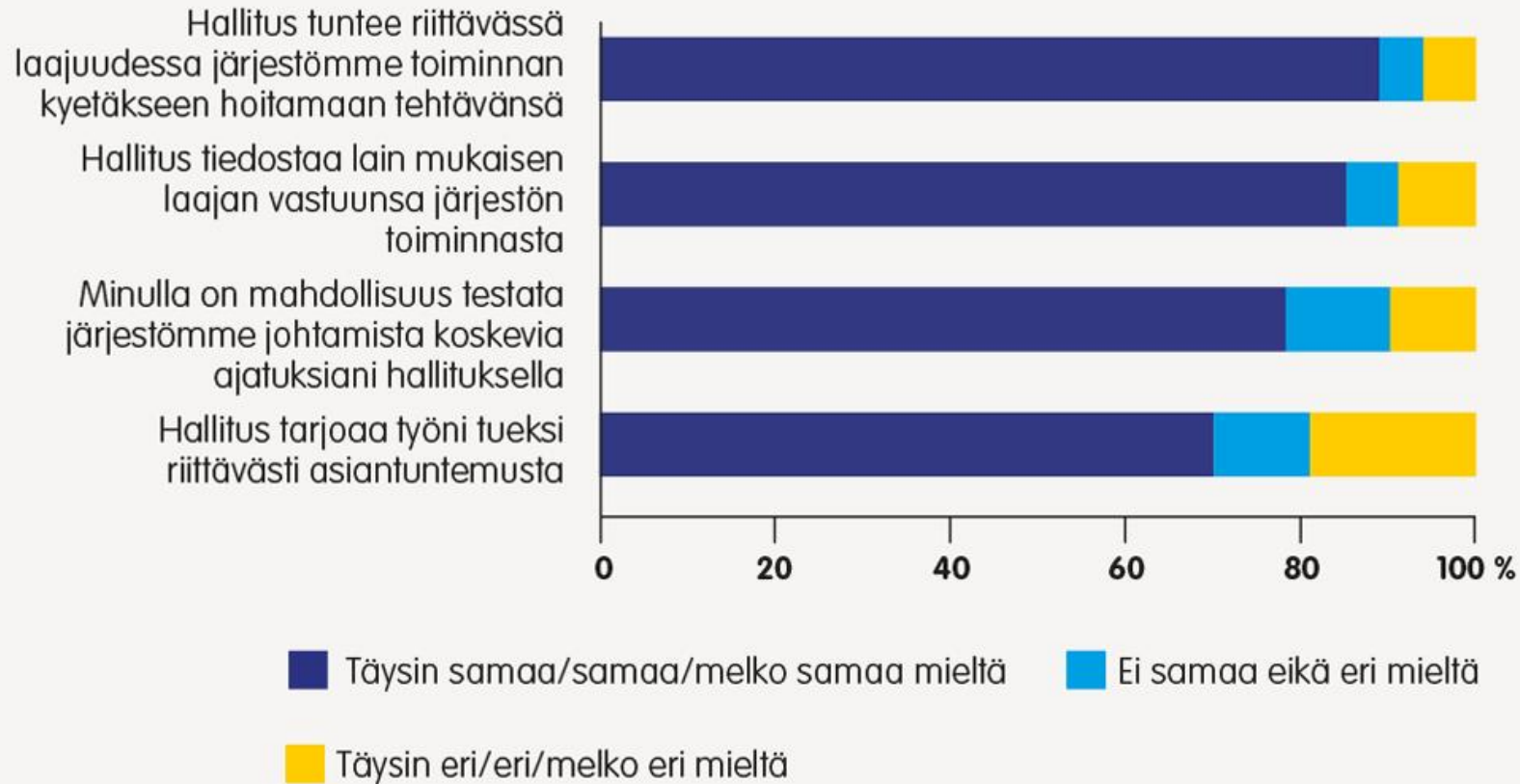
kuukausi- tai
vuosipalkkioin
(lähinnä puheenjohtajia)

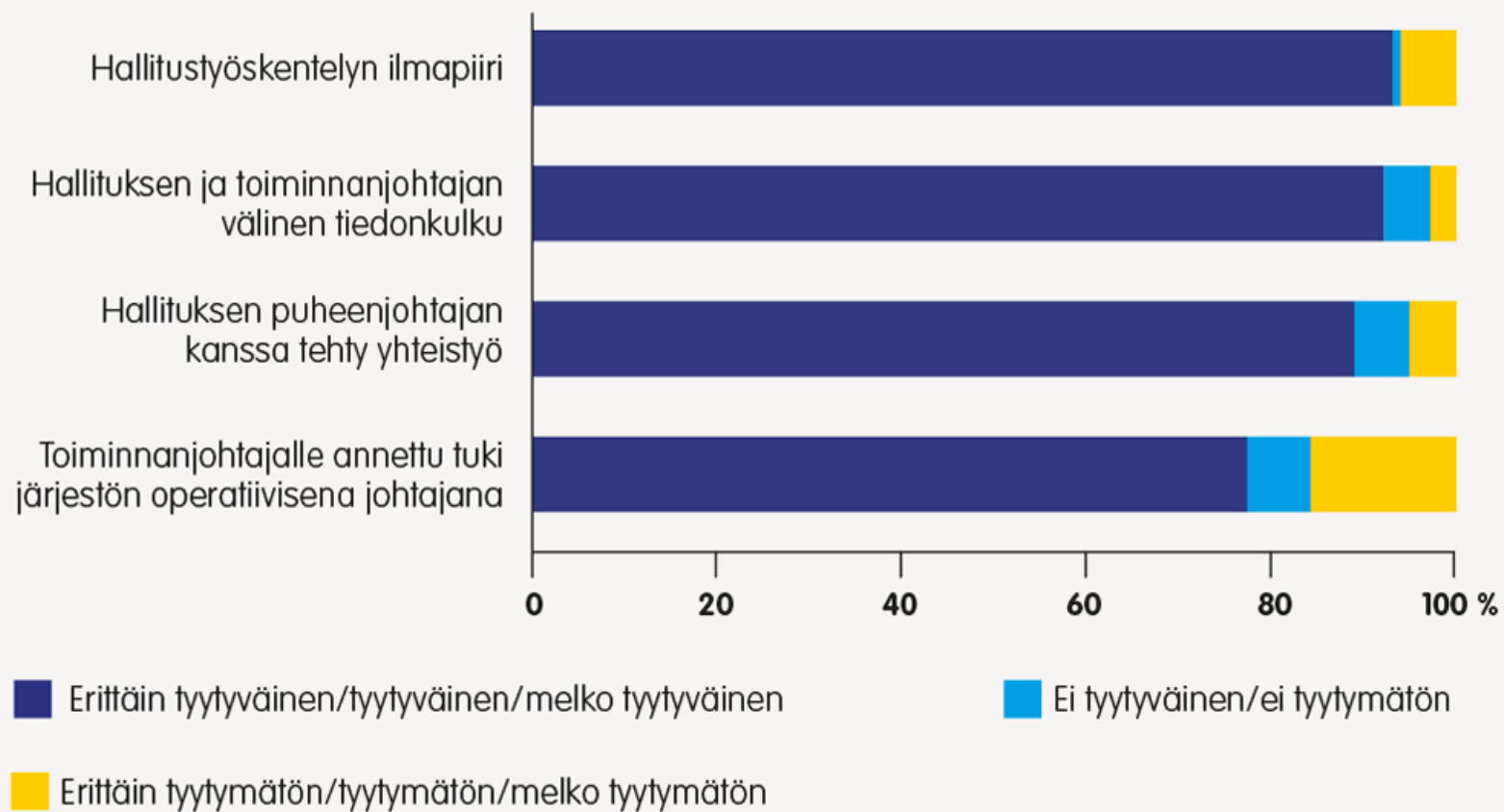
8 %

jotenkin muuten
(ei-rahallisin
palkinnoin)

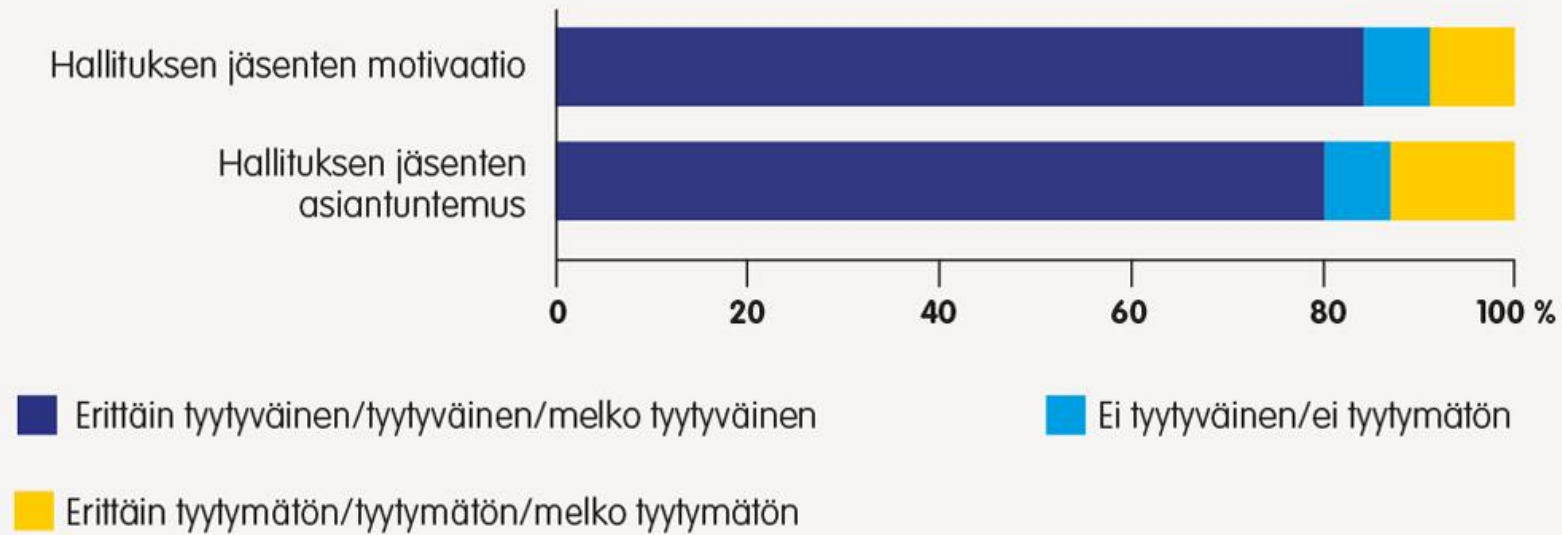
Toiminnanjohtajan kokemus hallitusten toiminnasta

Toiminnanjohtajat ovat yleisesti tyytyväisiä hallitusten toimintaan

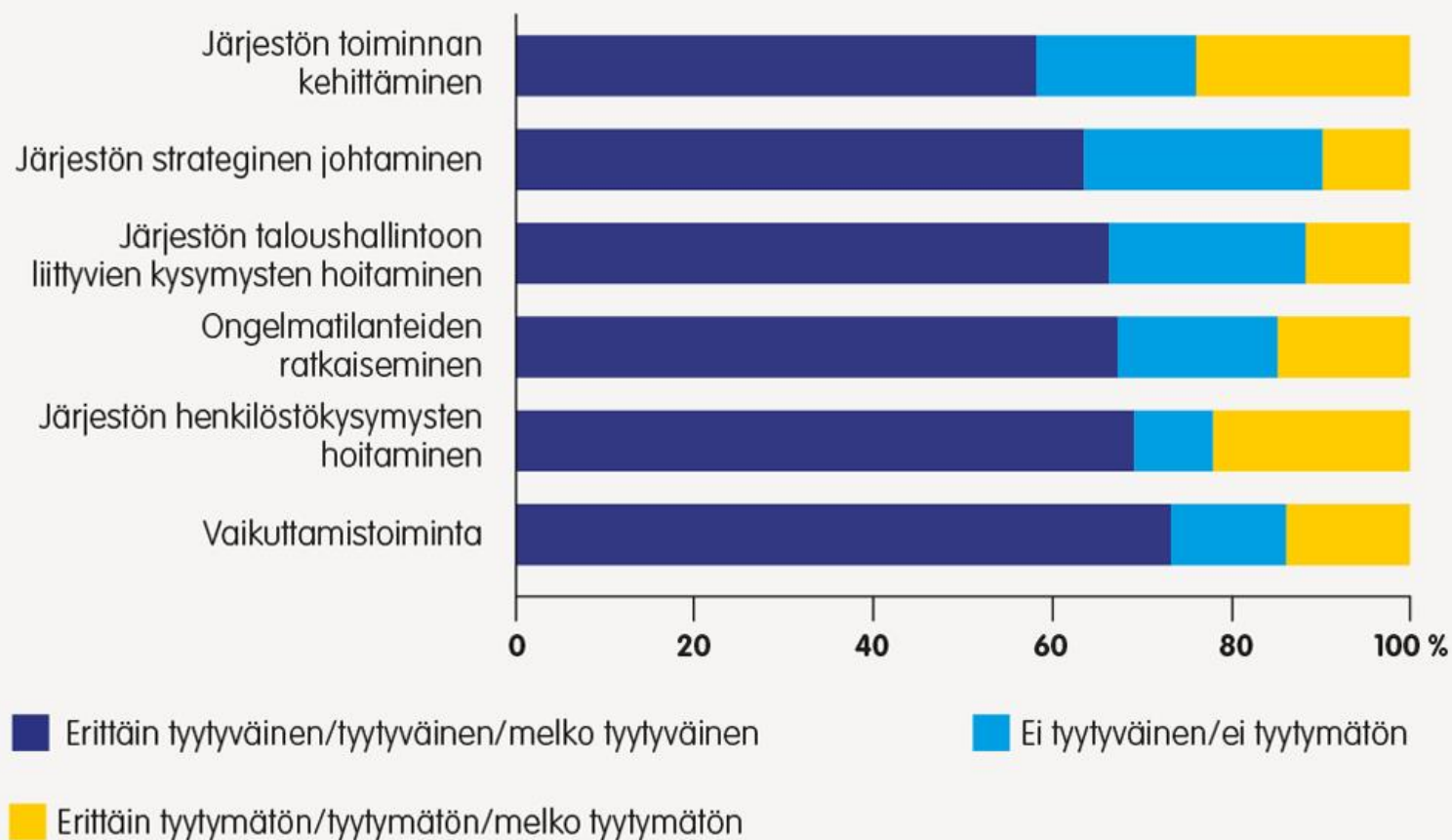




KUVIO 36. Toiminnanjohtajien tyytyväisyys järjestön hallitustyöskentelyn vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin.

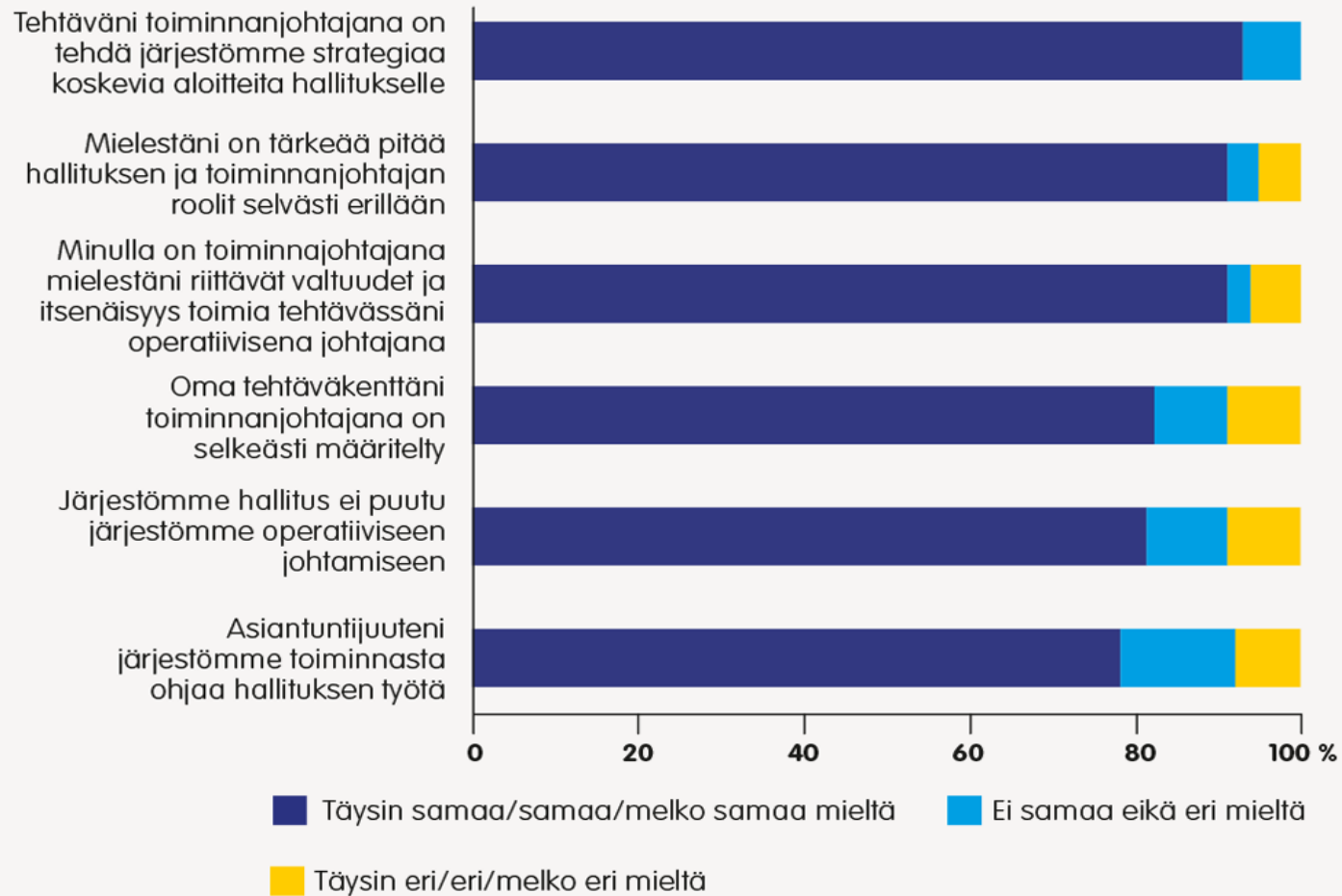


KUVIO 37. Toiminnanjohtajien tyytyväisyys hallituksen jäsenten työskentelyyn.

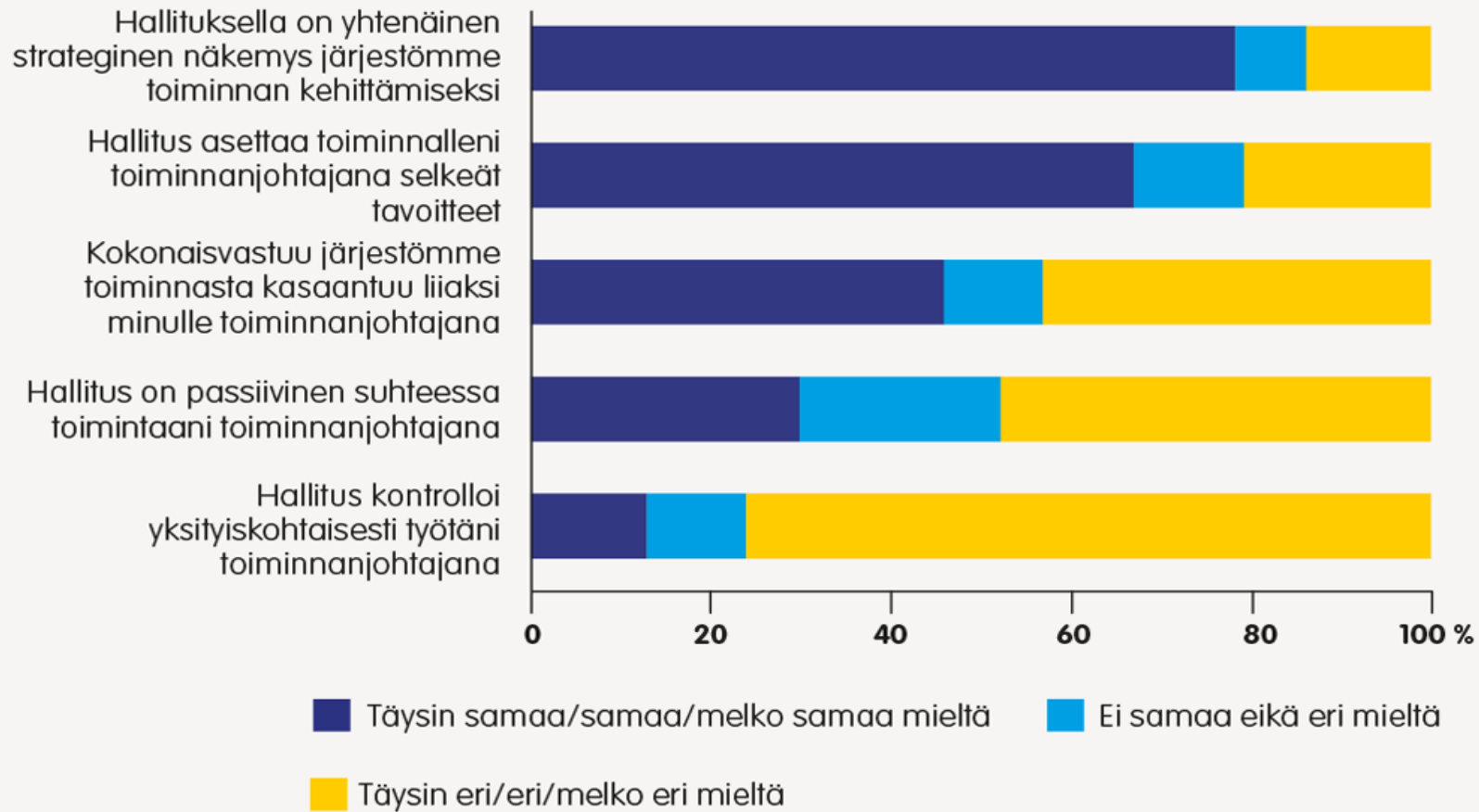


KUVIO 38. Toiminnanjohtajien tyytyväisyys hallituksen järjestön toimintaa ja toimintaympäristöä koskevien kysymysten hoitamiseen.

Toiminnanjohtajan arvio omista valtuuksistaan



KUVIO 34. Toiminnanjohtajien arvio omasta tehtäväkentästään ja työnsä autonomiasta.



KUVIO 35. Toiminnanjohtajien arvio järjestön hallituksen toiminnan aktiivisuudesta.

Hallitustyypit ja toiminnanjohtajan tyytyväisyys

Passiiviset, strategiset ja kontrolloivat hallitukset

Kolme hallitustyyppiä

- Passiiviset hallitukset (43 % järjestöistä)
- Strategiset hallitukset (39 %)
- Kontrolloivat hallitukset (18 %)

TAULUKKO 50.

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen hallitusten tyypit.

Toiminnanjohtajan asiantuntemukseen nojaavat, passiiviset hallitukset	Strategiset, toiminnanjohtajaa tukevat hallitukset	Kontrolloivat, jännitteiset hallitukset
43 % järjestöistä	39 % järjestöistä	18 % järjestöistä
Vastuu järjestön toiminnasta valuu palkatulle toiminnanjohtajille	Hallituksella yhtenäinen näkemys järjestön kehittämisestä	Hallituksella ei yhtenäistä näkemystä järjestön toiminnasta
Hallituksen keskeinen ryhmä tyypillisesti jäsenet tai asianosaiset	Toiminnanjohtajalla laajat valtuudet johtaa operatiivista toimintaa	Toiminnanjohtajan valtuudet ja tehtäväkenttä epäselviä
Tyypillisimpiä pienissä ja keskisuurissa järjestöissä	Hallituksen asiantuntemus toiminnanjohtajan käytössä	Hallitus puuttuu järjestön operatiiviseen toimintaan
	Hallituksen keskeinen ryhmä ammattilaiset ja asiantuntijat	Esiintyy yleisimmin vapaaehtois-, jäsen- ja asianosais- taustaisissa hallituksissa
	Tyypillisimpiä suurissa järjestöissä	Esiintyy yleisimmin keskikokoisissa järjestöissä

”Tyytyväiset” ja ”kriittiset” toiminnanjohtajat

- Hallitustyöskentelyä koskevien näkemysten perusteella toiminnanjohtajat voidaan jakaa kahteen ryhmään.
- Ryhmät eroavat toisistaan sen perusteella, kuinka tyytyväisiä toiminnanjohtajat yleisesti ottaen ovat hallituksen toimintaan sekä hallituksen ja toiminnanjohtajan väliseen suhteeseen.
- Tyytyväisiä neljä viidestä (80 %)
- Kriittisiä joka viides (20 %)

TAULUKKO 51.

Toiminnanjohtajien jakautuminen tyytyväisten ja kriittisten ryhmään järjestön hallituksen tyypin mukaan.

		Hallituksen tyyppi			
		Strateginen, toiminnanjohtajaa tukeva	Kontrolloiva, jännitteinen	Toiminnanjohtajan asiantuntijuuteen nojaava, passiivinen	n
Toiminnanjohtajien ryhmä	Tyytyväiset	100 %	24 %	86 %	77
	Kriittiset	0 %	77 %	14 %	19
	n	37	17	42	96

- Yksi aineistosta esiin nouseva tulos on, että toiminnanjohtajan tyytyväisyys hallitustyöskentelyyn on yhteydessä järjestön ammattimaisuuteen ja toiminnanjohtajan laajaan autonomiaan.
- Tyytyväisiä ovat erityisesti ammattilaispohjaisen hallituksen antamalla laajalla mandaatilla toimivat.
- Myös passiivisen hallituksen kanssa toimivat, mutta itsenäiset toimintavaltuudet omaavat toiminnanjohtajat yleensä kuuluvat tyytyväisiin.
- Tyytymättömiä ovat erityisesti jännitteisten ”asianosaishallitusten” kanssa toimivat.

Hyviä yhteistyökokemuksia ...

- *"Hallitus kuuntelee toiminnanjohtajaa ja tekee päätöksiä kuunneltuaan. Ei puutu operatiiviseen toimintaan mitenkään. Hallitus seisoo tekemieni operatiivisten päätösten takana ja tukee minua siinä mielessä hyvin, ei vie mattoa jalkojen alta missään tilanteessa."*
- *"Hallituksella on melko yhteneväinen näkökulma siihen, mikä on yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi tärkeää ja tarpeellista. Hallitus ei kiistele keskenään."*
- *"Hallituksessa on hyvä henki ja minuun toiminnanjohtajana luotetaan."*
- *"Yhteistyö puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välillä. Hallituksen tuki ja luottamus toiminnanjohtajaa ja työntekijöitä kohtaan, hallitus ei puutu operatiiviseen toimintaan."*

Kääntäen: Työnjaon epäselvyys ja hallituksen passiivisuus koetaan ongelmina

- *”Osa hallituksen jäsenistä ei käytännön toimissaan ymmärrä täysin hallituksen vastuita ja velvollisuuksia. Työnantajarooli ei ole kirkas ja liian usein asioita pohditaan mututuntumalla. Osalle myös toiminnan sisällöt ovat epäselviä ja toisinaan tullaan liikaa operatiivisen johtamisen tontille, vaikka vastuut on määritelty johtosäännössä.”*
- *”Hallitus on passiivinen, eikä vastaa kysymyksiin, pyyntöihin tai viesteihin muuta kuin useaan kertaan muistuttamalla. Kokouksiin sentään osallistutaan, mutta kokousten välinen viestintä takkuaa.”*
- *”Uudet hallituksen jäsenet tarvitsevat jatkossa paremman perehdytyksen tehtävään. Uudet jäsenet ovat usein innokkaita, mutta he eivät välttämättä oikein uskalla tarttua toimeen. Into lopahtaa nopeasti, jos he kokevat, etteivät käytännössä pääse/uskalla tehdä mitään.”*

Kehitysehdotuksia

- Uusien hallitusjäsenten koulutus
- Hallinto- ja johtosäännön pelisääntöjen päivittäminen ja läpikäynti
- Puheenjohtajalle tiedostetumpi rooli hallituksen toiminnan aktivoijana

Toiminnanjohtaja vai toimitusjohtaja?

- Toiminnajohtajat arvostavat laajaa toimintamandaattia järjestöjen johtamiseen.
- Yhdistyslaki korostaa hallituksen laajaa kollektiivista vastuuta yhdistystoiminnasta.
- Tuottaa tiettyjä jännitteitä ja rooliristiriitoja yhdistystoimintaan.
- Yhdistyslain uudistamista pohtivassa Yhteisöllinen kansalaistoiminta 2020-luvulla – hankkeessa jälleen esillä kysymys toimitusjohtajatoimielimen *mahdollistaminen* yhdistyksille.
- Sote-järjestöjen toiminnanjohtajista lähes puolet ei osaa ottaa asiaan kantaa, alle puolet (44 %) kannattaa ja noin joka kymmenes (9 %) vastustaa toimitusjohtajatoimielimen mahdollisuutta yhdistyksissä.

**Järjestön johtaminen ja
hallitustyöskentely**
Pj-kommenttipuheenvuoro
Anne Porthén
Kansalaisareena

Järjestöjen johtaminen ja hallitustyöskentely

Kiinnostava tutkimus ja hyvin ajankohtainen aihe.

Nostan puheenvuorossani esille muutamia teemoja, asiasanoja, joita kommentoin ja ne ovat satunnaisessa järjestyksessä seuraavalla dialla.



Järjestöjen johtaminen ja hallitustyöskentely

- Rakennan puheenvuoroni seuraavien teemojen ympärille:
 - Työnjako ja vastuut
 - Osaaminen, sitoutuminen, luottamus
 - Jäsenistön osallistuminen järjestön suunnan määrittämiseen
 - Sidosryhmien vaikutukset
 - Strateginen johtaminen
 - Hallitustyöskentelyn kehittäminen



Kiitos!

Hyödynnä ja jaa:

#järjestöbaro

järjestöbarometri.fi

-Koko julkaisu, selailtava ja tulostettava versio

-Infografiikat poimittavissa omaan käyttöön (Powerpointit, Twitter,...)

Anna palautetta: tutkimus@soste.fi

SOSTE