



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

OHJELMATOIMISTO VAI YHTEISTYÖKUMPPANI?

Yritysvapaaehtoistyö kuudessa suomalaisessa sosiaali- ja terveysjärjestössä

Maisterin tutkielma

Marika Leed

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta

Syksy 2020

Tekijä Marika Leed

Työn nimi Ohjelmatoimisto vai yhteistyökumppani? Yritysvapaaehtoistyö kuudessa suomalaisessa sosiaali- ja terveysjärjestössä

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta

Työn ohjaaja(t) Kirsti Iivonen

Hyväksymisvuosi 2020

Sivumäärä 87

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa työajalla tehdyn vapaaehtoistyön hyödyistä kansalaisjärjestöille. Työssä tutkittiin lyhytkestoista vapaaehtoistyötä kuudessa suomalaisessa sosiaali- ja terveysjärjestössä. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, miten järjestöt olivat hyötöneet yritysvapaaehtoisuudesta. Alakysymyksinä selvitettiin, millaisia tavoitteita järjestöt olivat asettaneet yritysvapaaehtoistyölle, ja miten toiminnan konteksti oli vaikuttanut järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta.

Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että akateeminen keskustelu yritysvapaaehtoistyöstä oli ollut vähäistä ja sitä oli hallinnut liiketaloustieteellinen näkökulma. Hyötyjä oli perusteltu tutkimuksessa ns. win-win-paradigmalla, jonka mukaan vapaaehtoistyö hyödyttää paitsi yritystä ja työntekijää, myös järjestöjä ja viime kädessä koko yhteiskuntaa. Yhteiskuntatieteellinen tutkimus oli pitkälti keskittynyt purkamaan tätä win-win-oletusta.

Aiempi tutkimus osoitti, että yritysten tekemä vapaaehtoistyö voi parantaa kansalaisjärjestöjen toimintaedellytyksiä, mutta arvonmuodostus ei ole suoraviivaista. Tutkijat eivät kuitenkaan pystyneet tarjoamaan riittävää kuvaa siitä, miten toiminnan konteksti vaikutti järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta. Tässä työssä kehitettiin viitekehys, joka mallinsi yritysvapaaehtoistyön arvonmuodostuksen.

Aineistona tässä monitapaustutkimuksessa olivat järjestöjen työntekijöiden puolistrukturoidut teemahaastattelut, joiden laadullisessa sisällönanalyysissä hyödynnettiin työssä kehitettyä analyytistä viitekehystä. Viitekehysten avulla eriteltiin, millaisia tavoitteita järjestöt olivat asettaneet yritysvapaaehtoistyölle; miten toimintaympäristö oli heijastunut yhteistyöhön; miten yhteistyösuhde yrityksen kanssa vaikutti toimintaan; millaisia resursseja järjestöt olivat saaneet käyttöönsä ja millaiset kyvykkyydet niillä oli ollut resurssien hyödyntämiseen.

Järjestöt tyypiteltiin analyysin perusteella kolmeen ryhmään. *Sopeutujat* integroivat yritysvapaaehtoiset mukaan normaaliin vapaaehtoistoimintaansa ja *muokkaajat* olivat räätälöineet toimintaansa ja kehittäneet yrityskohtaisia ratkaisuja. *Innovaattori* oli kehittänyt kohderyhmälleen myös uusia palveluja ja konsepteja, jotka perustuivat työntekijöiden ammattiosaamiseen.

Järjestöt olivat hyötöneet yritysvapaaehtoistyöstä saamalla yrityksiltä pääosin aineellisia resursseja, vapaaehtoistyövoimaa ja taloudellista tukea. Yritysvapaaehtoisuuden resurssihyöty kuitenkin vaihteli sen mukaan, millaisen lähestymistavan järjestö oli valinnut. *Sopeutujat* ja *innovaattori* olivat hyötöneet yritysvapaaehtoisuudesta enemmän kuin *muokkaajat*, koska toiminnan räätälöiminen vaati ylimääräistä organisoimista ja heikensi toiminnan kustannus-hyötysuhdetta.

Kun tutkimuksessa tarkasteltiin järjestöjen saamaa hyötyä niiden asettamien tavoitteiden kautta, yritysvapaaehtoisuuden arvo kuitenkin jakautui tasaisesti. Erityisesti silloin, kun järjestö halusi tarjota työntekijöille osallisuuden kokemuksen, yritysvapaaehtoistyölle syntyi vahva nonprofit case.

Avainsanat yritysvapaaehtoistyö, yritysvapaaehtoisuus, yhteiskuntavastuu, kansalaisjärjestöt

Author Marika Leed

Title of thesis Event Agencies or Collaborating Partners? Corporate Volunteering in six Finnish Social Welfare and Health Nonprofit Organisations

Degree Master of Science in Economics and Business Administration

Degree programme Management and International Business

Thesis advisor(s) Kirsti Iivonen

Year of approval 2020**Number of pages** 87**Language** Finnish

Abstract

This study focuses on corporate volunteering from the perspective of a nonprofit organization. The research explores short-term volunteer work in six Finnish social welfare and health nonprofit organizations. The primary goal of the work is to identify the benefits of corporate volunteering for the case NPOs. As sub-questions, the work examines, what were the goals of the organizations and, how outer and inner contexts had affected the outputs of the collaboration.

The literature review shows that academic discussion on corporate volunteering is still in its infancy, and there is little previous research on the topic. In the business studies, the benefits of corporate volunteering have been justified by the so-called win-win paradigm, referring to the value corporate volunteering generates not only for the company and the employee but for the NPO and for the society as a whole, too. On the contrary, research in the field of social sciences has taken an alternative approach and deconstructed the win-win paradigm.

Since previous studies had provided an insufficient picture of the shared value of corporate volunteering, an analytical framework is constructed in the study. The framework models the value creation of corporate volunteering and approaches the phenomenon in a wider context. According to the framework, the benefits for NPOs depend on the goals set by the organization, the operational environment, the collaborative relationship between the NPO and the company, the resources shared, and the capabilities of the NPO.

The research data covers semi-structured thematic interviews with the six case NPOs. The framework developed in this work is utilized in the qualitative content analysis. Organizations are categorized into three segments based on the interviews. The *adapters* had been integrating corporate volunteers into their normal volunteering activities, and the *modifiers* had been tailoring their activities and building company-specific programs. The *innovator* had developed new services for its beneficiaries, based on skills-based volunteering.

The research demonstrates that NPOs were receiving mainly material resources, volunteer labor, and financial support. However, the resource benefits varied, depending on the strategic approach of the NPO. The adapters and the innovator had benefited more than the modifiers, as tailoring consumed resources and weakened the cost-benefit ratio.

However, looking at the goals of the NPOs, corporate volunteering benefited them equally, since the organizations were aspiring more than just resources. Clearly, this research indicates that, if NPOs are willing to provide inclusive experiences for employees, a strong nonprofit case for corporate volunteering emerges.

Keywords corporate volunteering, employee volunteering, corporate social responsibility, NPOs

Sisällysluettelo

1. Johdanto	7
1.1. Tutkimusaukko	7
1.2. Tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3. Tutkimuksen rajaukset	10
1.4. Työn rakenne	11
2. Mitä on yritysvapaaehtoistyö	12
3. Kirjallisuuskatsaus	16
3.1. Yritysten yhteiskuntavastuu ja järjestösuhteet	17
3.2. Aikaisempi tutkimus yritysvapaaehtoistyöstä	21
3.2.1. <i>Yritysvapaaehtoistyön Business Case</i>	22
3.2.2. <i>Yritysvapaaehtoistyön Nonprofit Case</i>	24
3.3. Yhteenveto ja analyyttinen viitekehys	29
4. Metodologia	34
4.1. Tutkimusasetelma	34
4.2. Tutkimusaineisto	35
4.2.1. <i>Tutkimuskohteiden valinta</i>	36
4.2.2. <i>Tutkimuskohteiden esittely</i>	37
4.2.3. <i>Aineiston kerääminen</i>	38
4.2.4. <i>Aineiston analyysi</i>	40
4.3. Rajoitukset	42
5. Analyysi	45
5.1. Yritysvapaaehtoistyön muodot järjestöissä	45
5.2. Empiiriset löydökset	48
5.2.1. <i>Yritysvapaaehtoistyön tavoitteet</i>	49
5.2.2. <i>Yhteistyön toimintaympäristö</i>	52
5.2.3. <i>Järjestön ja yrityksen yhteistyösuhde</i>	54
5.2.4. <i>Välitetyt resurssit</i>	57
5.2.5. <i>Järjestöjen kyvykkyydet</i>	60

6. Tutkimustulokset	64
6.1. Tavoitteet yritysvapaaehtoistyölle	65
6.2. Kontekstin vaikutukset	66
6.3. Yritysvapaaehtoistyön hyödyt järjestöille	67
7. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	70
7.1. Jatkotutkimuksen aiheita	72
7.2. Käytännön vaikutukset	73
Lähdeluettelo	75
Liitteet.....	88

Kuvat ja taulukot

Kuvat

Kuva 1. Työn rakenne ja sisältö	11
Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen rakenne	17
Kuva 3. Yritysvapaaehtoistyön arvomuodostus	30
Kuva 4. Tutkimusaineiston analyysiprosessi	41

Taulukot

Taulukko 1. Yritysvapaaehtoistyön Business Case	24
Taulukko 3. Yritysvapaaehtoistyön Nonprofit Case.....	26
Taulukko 4. Tutkittavat järjestöt.....	38
Taulukko 5. Yritysvapaaehtoistyön muodot tutkituissa järjestöissä.....	46
Taulukko 6. Yritysvapaaehtoistyön tavoitteet järjestöittäin.....	65
Taulukko 7. Kontekstin vaikutukset yritysvapaaehtoistyöhön.....	66

1. Johdanto

Vuonna 2019 noin joka kolmas globaali suuryritys tarjosi työntekijöilleen mahdollisuuden tehdä vapaaehtoistyötä työajalla (CECP, 2019). Suomessa 12 % työssäkävivistä ihmisistä on kertonut, että heillä on mahdollisuus samaan (IROResearch, 2019). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa työajalla tehdyn vapaaehtoistyön hyödyistä kansalaisjärjestöille ja yhteiskunnalle. Tutkimusaihe on tärkeä, sillä se liittyy laajempaan keskusteluun yritysten yhteiskuntavastuusta ja kolmannen sektorin toimintaedellytyksistä. Euroopan komissio on pakolaiskriisin myötä esimerkiksi selvittänyt yritysvapaaehtoisuutta yhtenä keinona humanitaaristen kriisien ratkaisussa (Pérez *ym.*, 2014). Suomessa järjestöjen taloudellisia toimintaedellytyksiä heikentävät tulevaisuudessa mm. Veikkauksen tuloutukset valtiolle, joiden arvioidaan laskevan vuoteen 2022 mennessä jopa viidenneksen (YLE, 2019). Koska tämänhetkinen arvio on, että yritysvapaaehtoistyö tulee Suomessa lisääntymään, se voisi olla yksi vastaus kolmannen sektorin resurssihaasteisiin.

Asemoin tässä johdantoluvussa työn yritysvapaaehtoisuudesta käytyyn akateemiseen keskusteluun ja perustelen, mitä tutkimusaukkoa työ paikkaa. Määrittelen lisäksi työn tavoitteet ja tutkimuskysymyksen ja kuvaan työn rajaukset. Lopuksi esittelen raportin rakenteen.

1.1. Tutkimusaukko

Työni paikkaa kaikkiaan kolmea tutkimusaukkoa. Ensinnäkin, vaikka vapaaehtoistyö työajalla on globaalisti yleistynyt ilmiö, tutkimusta aiheesta on tehty vähän ja sitä on hallinnut liiketaloustieteellinen näkökulma (Lee, 2010; Rodell *ym.*, 2016; Dreesbach-Bundy ja Scheck, 2017; Blakeley, 2019). Tutkimus yritysvapaaehtoistyön hyödyistä kansalaisjärjestöille ja yhteiskunnalle on herännyt vasta viime vuosina (Muthuri, Matten ja Moon, 2009; Lee, 2010; Roza *ym.*, 2017; Cook ja Burchell, 2018; Blakeley, 2019). Hyötyjä on

liiketaloustieteellisessä keskustelussa perusteltu ns. win-win-paradigmalla¹, jonka mukaan vapaaehtoistyö hyödyttää paitsi yritystä ja työntekijää, myös järjestöjä ja viime kädessä koko yhteiskuntaa (Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Cook ja Burchell, 2018; Brzustewicz *ym.*, 2019). Win-win-ajattelu, jossa liiketoiminnan business case nähdään tasaveroisena järjestöjen tavoitteleman nonprofit casen tai social casen kanssa (ks. Schöneborn, 2015), on ollut tyypillistä myös liike-elämän sisällä käydylle keskustelulle yritysvapaaehtoisuudesta (esim. Codespa, 2012; Deloitte, 2017). Cook ja Burchell (2018) ovat kuitenkin huomauttaneet, että väitteet keskinäishyödyistä ovat perustuneet pikemminkin olettimiin kuin järjestöjen saavuttamien hyötyjen systemaattiseen analysointiin. Fleming *ym.* (2013) katsovat, että yritysvapaaehtoistyön perustelu win-win-ideologialla pyrkii häivyttämään alleen kapitalistisen logiikan ja yritysten voitontavoittelun, joka voi hiertää yhteen ympäröivän yhteisön eettisten arvojen kanssa. Olen samaa mieltä Dreesbach-Bundyn ja Scheckin (2017) kanssa siitä, että tutkijoiden tulee sulkea tämä tutkimusaukko ja kiinnittää enemmän huomiota kansalaisjärjestöjen ja edunsaajien näkökulmaan, jotta yritysten vapaaehtoisohjelmat ovat molempien osapuolten kannalta toimivia ja luovat suhteelle kestävän pohjan (ks. myös Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Cook ja Burchell, 2018; Blakeley, 2019).

Toiseksi, tutkimukset yritysvapaaehtoisuuden hyödyistä kansalaisjärjestöille ovat aikaisemmin perustuneet laajoihin haastatteluaineistoihin ja rakentaneet kuvaa ilmiöstä makrotasolla (esim. Meijs ja Voort, 2004; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Cook ja Burchell, 2018). Perinnettä tapaustutkimuksille ja vertaileville tutkimusasetelmille ei ole toistaiseksi syntynyt (ks. kuitenkin Schiller ja Almog-Bar, 2013; Samuel, Roza ja Meijs, 2016). Kolmanneksi, yritysvapaaehtoistyön tutkimusta on tehty Suomen kontekstissa vähän. Aikaisempaa tutkimusta on tehty mm. CoPassion-hankkeessa, missä on tarkasteltu Nordean työntekijöiden antamaa talousneuvontaa syrjäytymisvaarassa oleville nuorille (Grönlund, Seppänen ja Pessi, 2017). Työryhmässä työskennellyt Anna Martta Seppänen kirjoittaa väitöskirjaa, joka tutkii työntekijöiden ja edunsaajien kohtaamisia yritysvastuun ja liiketoiminnan etiikan

¹ Paradigmaan viitataan tutkimuskirjallisuudessa sekä muodossa ”win-win” (Skouloudis, Evangelinos ja Malesios, 2013; Samuel, Roza ja Meijs, 2016; Cook ja Burchell, 2018) että ”win-win-win” (Laasonen, Fougère ja Kourula, 2012; Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013). Van Schie *ym.* (2011) käyttävät termiä lisäksi kuvaamaan työnantajan ja työntekijän suhdetta.

viitekehyksessä. Toinen suomalaistutkija, Pauliina Ulkuniemi, on mukana tutkimusryhmässä, joka on kerännyt aineistoa muun muassa kahdesta suomalaisyrityksestä ja tutkii yritysvapaaehtoisuutta yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteena (Brzustewicz *ym.*, 2019). Näiden lisäksi Raha-automaattiyhdistyksen tilaama selvitysraportti, joka käsittelee järjestöjen ja yritysten yhteistyötä, sivuaa yritysvapaaehtoistyötä Suomessa (Kuvaja, 2011). Aihepiiristä on tehty myös muutamia opinnäytetöitä (Talvitie-Sirén, 2009; Ahola, 2017; Merestö, 2017; Viita, 2017; Niemi, 2018), jotka kaikki tarkastelevat vapaaehtoistyötä työajalla yritysten näkökulmasta. Talvitie-Sirén (2009) esimerkiksi on tutkinut Nokian yhteiskuntavastuuohjelmia ja Viita (2017) yritysvapaaehtoistyön vaikutuksia pankkialan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

1.2. Tavoitteet ja tutkimusongelma

Järjestöt ovat aiemmissa yritysvapaaehtoistyön tutkimuksissa ja selvityksissä korostaneet, että ne kaipaavat lyhytjänteisyyden sijaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita yritysten kanssa (esim. Liu ja Ko, 2011; Brooks ja Schlenkhoff-Hus, 2013; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Three Hands, 2018). Järjestöt toivoisivat yritysvapaaehtoisten tuovan mukanaan myös ammatillisia taitoja, kun taas vapaaehtoiset itse odottavat vaihtelua ja päivärutiineistaan poikkeavaa tekemistä (Lee, 2010; Cook ja Burchell, 2018). Kuitenkin, kertaluontoiset vapaaehtoispäivät ja erilaiset tempaukset ovat yrityksille houkuttelevia vapaaehtoistyön muotoja (Van Schie, Guentert ja Wehner, 2011; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Cook ja Burchell, 2018). Valitsin tämän vuoksi tutkimuskohteeksi lyhytkestoisen vapaaehtoistyön, joka kestää yhden työntekijän osalta enintään 2 viikkoa (10 päivää) vuodessa ja joka tehdään työnantajan aloitteesta työajalla. Tehty vapaaehtoistyö voi olla esimerkiksi fyysistä työtä, tapahtumajärjestelyä tai ulkoilua vanhusten kanssa. Mukaan tutkimukseen valitsin kuusi sosiaali- ja terveysjärjestöä, joita tarkastelen vertailevassa asetelmassa.

Tutkimuskysymyksen olen muotoillut seuraavasti:

K. Miten tutkimani kuusi sosiaali- ja terveysjärjestöä ovat hyötäneet yritysvapaaehtoisuudesta?

Lähestyn tutkimuskysymystä kahden alakysymyksen kautta:

AK1. Millaisia tavoitteita järjestöt ovat asettaneet yritys vapaaehtoisuudelle?

AK2. Miten toiminnan konteksti on vaikuttanut järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritys vapaaehtoisuudesta?

Alakysymykset syntyivät tarpeesta selvittää, miten ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö vaikuttavat järjestöjen kokemuksiin ja näkemyksiin saavutetuista hyödyistä.

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseen liittyy muutama keskeinen rajaus. Olen ensinnäkin rajannut tutkittavat tapaukset järjestöihin, jotka edistävät terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia Suomessa. Rajaus sosiaali- ja terveystieteiden alueelta; työskentelin tutkimuksen käynnistyessä Goodwill ry:n kehittämissuunnitelmassa, jonka yhtenä ajatuksena oli pilotoida uudenlaisia yritys vapaaehtoisuuden muotoja alan järjestöissä. Määritelmällä suomalainen tarkoitan tässä järjestöä, jonka toiminta kohdistuu maantieteellisesti Suomeen ja Suomessa pysyvästi tai tilapäisesti asuviin ihmisiin. Käsitteellä järjestö viitataan erityyppisiin voittoja tavoittelemattomiin organisaatioihin kuten rekisteröityihin yhdistyksiin, säätiöihin ja yhteiskunnallisiin yrityksiin, jotka toteuttavat yleishyödyllistä tarkoitusta.

Vertailen lisäksi työssä yritys vapaaehtoisuutta kuudessa järjestössä, eikä tutkimus pyri tuottamaan yleistettävissä olevaa tietoa ilmiöstä. Työ kuitenkin tuottaa tietoa, joka avaa mahdollisuuksia ilmiön jatkotutkimukselle ja tarjoaa käytännön tietoa suomalaiselle järjestökentälle. Korostan myös, että lähtökohta työlle on kriittisen tutkimusperinteen sijaan pragmaattinen; olen katsonut yritysten yhteiskuntavastuukäytäntöjä ja strategisia pyrkimyksiä toimintaympäristönä, johon mukautumalla järjestöt voisivat hyötyä yritys vapaaehtoisuudesta nykyistä paremmin. Kriittinen lähestymistapa olisi kääntänyt katseen vahvemmin yritysten toimintatapoihin ja valtarakenteisiin, jotka heikentävät yritys vapaaehtoisuuden arvoa kolmannelle sektorille. Olen lisäksi tutkinut ilmiötä järjestöissä organisaatiotasolla eikä työ huomioi järjestöjen yksittäisten työntekijöiden tai edunsaajien kokemuksia, joita esimerkiksi Samuel *ym.* (2016) ja Roza *ym.* (2017) tarkastelevat.

Raportin kielivalintaan on ollut kaksi näkökulmaa. Kirjoittaminen englanniksi olisi sitonut sen vahvemmin osaksi akateemista keskustelua, kun taas kirjoittaminen suomeksi helpottaisi tulosten levittämistä suomalaiselle järjestökentälle. Katsoin opinnäytetyön laajuisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisemmaksi painottaa käytännöllistä lähestymistapaa ja valitsin raportin kieleksi suomen.

1.4. Työn rakenne

Tutkimusraportissa on kaikkiaan seitsemän lukua, mutta sen rakenne voidaan hahmottaa kolmen pääkokonaisuuden kautta (*Kuva 1*). Niistä ensimmäisessä, teoriaosuudessa, tarkastelen yritysvapaaehtoistyön käsitettä ja määritelmiä, asemoin tutkimuksen liiketaloustieteen tutkimuskentällä ja tarkastelen empiiristä tutkimusta, jota on tehty yritysvapaaehtoisuudesta yrityksen, työntekijän ja järjestön näkökulmasta. Rakennan niiden synteessä työn analyttisen viitekehysten. Raportin toinen kokonaisuus on tutkimusasetelman kuvaaminen. Esitelen siinä valitsemani tutkimusstrategian, keräämäni tutkimusaineiston ja käyttämäni analyysimenetelmät. Työn kolmannessa osassa raportoin löydökset ja tutkimustulokset, vedän yhteen johtopäätökset ja arvioin tutkimuksen käytännön vaikutuksia.



Kuva 1. Työn rakenne ja sisältö

2. Mitä on yritysvapaaehtoistyö

Tarkastelen tässä luvussa yritysvapaaehtoistyön historiaa, käsitteitä ja määritelmiä. Lisäksi kuvaan, millaista vapaaehtoistyötä yritysten työntekijät tekevät tyypillisesti kansalaisjärjestöissä ja miten se poikkeaa vapaaehtoistyöstä, jota he tekevät omalla ajallaan ja omasta aloitteestaan. Olen erottanut tarkastelun omaksi luvukseksi ennen kirjallisuuskatsausta, koska tutkimuskentällä on toistaiseksi heikko yhteisymmärrys siitä, mikä toiminta katsotaan yritysvapaaehtoistyöksi (Rodell *ym.*, 2016). On mielestäni tärkeää, että rakennan kuvan, koska se auttaa teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusasetelman jäsentämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa.

Työajalla tehty vapaaehtoistyö alkoi lisääntyä angloamerikkalaisissa maissa 1960–1970-luvuilla ja levisi seuraavina vuosikymmeninä vähitellen myös Eurooppaan ja muualle maailmaan (Allen, 2003; Pérez *ym.*, 2014; Gatignon-Turnau ja Mignonac, 2015; Blakeley, 2019). EU:n jäsenvaltioissa käsite *employee volunteering* oli 2010-luvun alussa vielä suhteellisen uusi, vaikka ilmiö itsessään oli jo leviämässä (Pérez *ym.*, 2014). Ilmiön yleisyydestä löytyy tietoa useista eri lähteistä. Fortune 500 -listan yrityksille tehdystä kyselyssä yli 90 % ilmoitti, että niillä on Employee Volunteering and Giving -ohjelma (Boccalandro, 2009). Accenturen (2016) selvityksessä Lontoon pörssissä listatuista FTSE 100 -indeksin yrityksistä 70 %:lla oli vapaaehtoisohjelma, ja Deloitteen (2017) kyselyssä työssäkäyville amerikkalaisille 38 % vastaajista ilmoitti, että työnantaja tarjoaa niille mahdollisuuden tehdä vapaaehtoistyötä työajalla. Vankkaa tieteellistä näyttöä ilmiön yleisyydestä ei kuitenkaan ole. Blakeleyn (2019) mukaan tämä johtuu siitä, että arvioita ovat pääasiassa tuottaneet tahot, joilla on asiaan liittyen omia intressejään. Esimerkiksi Deloitteellä on näkyvä corporate citizenship -ohjelma, jonka alla se on tuottanut lukuisia aihepiiriin linkittyviä selvityksiä (esim. Deloitte, 2011, 2013, 2016). Tutkijoista Rodell *ym.* (2016) ovat arvioineet, että Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa vähintään 60 %:lla yrityksistä olisi muodollinen yritysvapaaehtoishjelma.

Yksi perinteinen yritysvapaaehtoisuuden muoto ovat päivän mittaiset haastekampanjat, joihin on helppo kannustaa mukaan suuri määrä työntekijöitä, saada yritykselle positiivista julkisuutta ja saavuttaa helposti mitattavissa olevia tuloksia (Cook ja Burchell, 2018). Konsulttiyhtiö Deloitteen kulttuuriin kuuluu esimerkiksi vuotuinen Impact Day, jolloin sen

70 000 työntekijää tukevat lähiyhteisöä ja kansalaisjärjestöjä näiden työssä (Deloitte, 2018). Suomessa yritykset ovat olleet mukana esimerkiksi Nälkäpäivä-kampanjan lipaskeräyksissä, käsitelleet ja lajitelleet lahjoituksia Helsingin Seudun Kierrätyskeskuksessa ja antaneet rahasioissa ryhmämentorointia syrjäytymisuhan vaarassa oleville nuorille (ks. Kierrätyskeskus, 2013; Grönlund, Seppänen ja Pessi, 2017; Punainen Risti, 2019). Sosiaali- ja terveystyöjärjestöissä tyypillisiä yritys vapaaehtoistyön muotoja ovat myös ajanvietto ikääntyneiden kanssa ja maahanmuuttajien kotouttamiseen linkittyvä työ (Lemonche, 2011).

Tutkijat viittaavat työajalla tehtyyn vapaaehtoistyöhön tyypillisesti kahdella eri käsitteellä, *employee volunteering* (esim. Basil *ym.*, 2009; MacPhail ja Bowles, 2009; Pelosa, Hudson ja Hassay, 2009; Pérez *ym.*, 2014; Cicyota, Ferrante ja Schroeder, 2016; Rodell *ym.*, 2016) ja *corporate volunteering* (esim. Meijs ja Voort, 2004; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Krasnopolskaya, Roza ja Meijs, 2016; Licandro, 2017; Roza *ym.*, 2017; Shachar ja Hustinx, 2019). Termit voidaan vapaasti suomentaa työntekijävapaaehtoisuudeksi ja yritys vapaaehtoisuudeksi tai yritys vapaaehtoistyöksi. Vaikka käsitteet ovat lähellä toisiaan, niissä voidaan myös nähdä vivahde-eroja. Licandro (2017) katsoo, että käsitettä *corporate volunteering* käytetään silloin, kun ilmiö liitetään osaksi yritysten vapaaehtoisohjelmia ja yritys vastuuta, ja käsitettä *employee volunteering* kun tarkastellaan, millaisia käytännön vapaaehtoistyön mahdollisuuksia yritykset tarjoavat työntekijöilleen. Tutkijat, jotka tarkastelevat ilmiötä järjestöjen näkökulmasta, käyttävät useimmiten käsitettä *corporate volunteering* (esim. Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Roza *ym.*, 2017; Shachar *ym.*, 2018), jota myös tässä työssä käytän; haluan korostaa työssä yrityksen ja järjestön välistä yhteistyösuhdetta, en yrityksen ja työntekijöiden tai järjestön ja vapaaehtoistyötä tekevien työntekijöiden suhdetta. Järjestökentällä lyhytkestoiseen vapaaehtoistyöhön viitataan usein nimillä keikkavapaaehtoisuus tai pop-up-vapaaehtoisuus erotuksena perinteisemmästä mallista, jossa vapaaehtoinen sitoutuu toimintaan pidemmäksi aikaa.

Tutkijat ovat määritelmässään lähestyneet yritys vapaaehtoisuutta esimerkiksi sosiaalipsykologian ja organisaatiotutkimuksen viitekehyksessä ja käsitteellistäneet ilmiötä sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta (esim. Cicyota, Ferrante ja Schroeder, 2016; esim. Rodell *ym.*, 2016; Blakeley, 2019). Meijsin ja Voortin (2004) väljän määritelmän yritys vapaaehtoistyö on vapaaehtoisuutta, joka ei käynnisty työntekijän omasta aloitteesta vaan siitä, että

työnantaja rohkaisee työntekijää. Cycyota *ym.* (2016) tiivistävät, että kyseessä on ajan lahjoittamista hyväntekeväisyysjärjestölle ilman, että työntekijä saa tästä erillistä rahallista korvausta. Rodell *ym.* (2016) eivät sido yritys vapaaehtoistyötä organisaatioon vaan se voi heidän mukaansa kohdistua myös vapaamuotoisesti omaan lähiyhteisöön. Blakeley (2019) korostaa, että yritys vapaaehtoistyössä yritys myös aktiivisesti tukee vapaaehtoistoimintaa erilaisten ohjelmien ja toimintamallien kautta. Yritys vapaaehtoistyön eri muodoille on yhteistä, että ne toteutetaan usein kertaluonteisina projekteina tai lyhyissä jaksoissa, toistuen esimerkiksi kerran vuodessa (Shachar *ym.*, 2018). Lyhytaikainen ja kertaluonteinen vapaaehtoistyö heijastelee laajempaa rakenteellista muutosta kansalaisjärjestötoiminnan kentässä, missä pitkäjänteisen vapaaehtoistyön rinnalla on alkanut yleistyä lyhytaikainen sitoutuminen (Browne, Jochum ja Paylor, 2013; Dunn, Chambers ja Hyde, 2016).

Van Schie *ym.* (2011) ovat tunnistaneet yritys vapaaehtoistyössä kaksi eri puolta: yhtäältä yritys vapaaehtoisesti järjestää mahdollisuuden siihen, toisaalta työntekijä vapaaehtoisesti valitsee, osallistuuko hän toimintaan – ja joissain tapauksissa saa myös itse valita kohteen. Koska yritys kuitenkin rajaa toimintaa, vähintäänkin määrittelee vapaaehtoistyöhön käytössä olevan ajan, toiminnasta tulee vapaaehtoisuudesta huolimatta tarkoitushakuista ja välineellistä ja sen tehtävänä on edistää yrityksen päämääriä (Liu ja Ko, 2011; Shachar *ym.*, 2018). Haluan Meijsin ja Voortin (2004) tavoin lisäksi korostaa, että keskeinen ero omaehtoisen vapaaehtoistyön ja yritys vapaaehtoisuuden välillä on, ettei työntekijä anna järjestön käyttöön omaa vapaa-aikaansa vaan työaikaansa, jonka tekemiseen häntä velvoittaa työ sopimus.

Blakeley (2019) on jäsentänyt yritys vapaaehtoisuutta tarkastelemalla sen sisältöä ja toteutustapoja kuuden eri muuttujan avulla, jotka ovat: 1) osaaminen; 2) kesto; 3) organisointi; 4) muodollisuus; 5) toteutuskanava ja 6) sijainti. Vapaaehtoistehtävät voidaan jakaa osaamisen perusteella ammattitaitoa vaativiin ja ei-ammattillisiin tehtäviin. Esimerkiksi suomalaisten pankkiryhmiä työntekijät hyödyntävät ammattitaitoaan, kun he antavat talousneuvontaa nuorille, kun taas osallistuminen lipaskeräykseen ei edellytä vapaaehtoiselta ammatillista osaamista. Lisäksi, vaikka vapaaehtoistyö voi tarkoittaa yksittäisiä ja kertaluonteisia päiviä, työntekijöiden keikkavapaaehtoisuus voi perustua myös kestoiltaan jatkuvampaan yhteistyöhön järjestön ja yrityksen välillä. Jotkut yritykset rakentavat erillisen formaalin

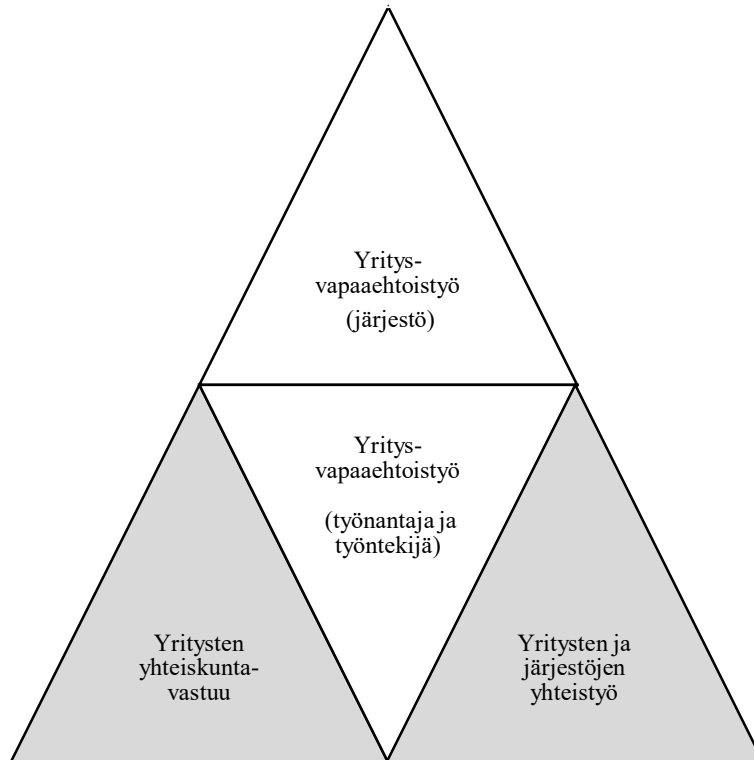
vapaaehtoisohjelman, kun taas toiset antavat työntekijöiden vapaasti valita kohteet. Suomessa esimerkiksi OP Ryhmä on valinnut mallin, jossa työntekijä saa tehdä yhden päivän vapaaehtoistyötä itse valitsemassaan kohteessa (ks. Nygren, 2018). Toteutuskanavalla Blakeley (2019) viittaa siihen, tehdäänkö auttamistyötä kasvokkain vai virtuaalisesti. Vapaaehtoistyötä ei myöskään tehdä vain omassa lähiyhteisössä; suuryrityksillä on kehittyvissä maissa myös laajoja globaaleja hankkeita, joissa työntekijät saattavat tehdä vapaaehtoisuustyöksi luokiteltavaa työtä useiden kuukausien ajan.

Haluan korostaa, etten tässä työssä tee eroa sen suhteen, edellyttääkö vapaaehtoistyö yrityksen työntekijöiltä ammattiosaamista vai ei. Olen kuitenkin rajannut tarkastelun ulkopuolelle pidempikestoiset ammatilliset pro bono -projektit, koska niiden hyöty järjestöille on suoraviivaisempi ja usein osoitettavissa säästyneinä euroina. Suomessa pro bono -termillä viitataan tyypillisesti maksuttomaan työtoimeksiantoon, joita tekevät esimerkiksi monet mainostoimistot ja ohjelmistokehitysyrietykset (ks. esim. Toikka, 2017). Globaalisti pro bono -hankkeita tekevät monet suuret ja tunnetut konsultointirytykset kuten McKinsey & Co. (Bruch ja Walter, 2005). Näen Schönebornin (2015) tavoin yritysvapaaehtoisuuden ja pro bono -työn keskeisimpänä käsitteellisenä erona sen, että pro bono -projektit eivät välttämättä sisällä vapaaehtoisuuden ulottuvuutta vaan ne ovat työntekijälle normaali työtoimeksianto, josta ei laskuteta asiakasta.

3. Kirjallisuuskatsaus

Akateeminen keskustelu yritysvapaaehtoistyöstä on vasta alkuvaiheessa, ja tutkimus on ollut heikosti integroitunutta (Rodell *ym.*, 2016). Aiheesta löytyy artikkeleita esimerkiksi psykologian (Jones, 2010; Caligiuri, Mencia ja Jiang, 2013), yhteiskuntatieteiden (Haski-Leventhal, Meijis ja Hustinx, 2010; Schiller ja Almog-Bar, 2013; Krasnopolskaya, Roza ja Meijis, 2016; Cook ja Burchell, 2018) ja liiketaloustieteiden (Booth, Park ja Glomb, 2009; Muthuri, Matten ja Moon, 2009; Grant, 2012; Licandro, 2017) alojen aikakausjulkaisuista. Myös lukuisat yritykset ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat tuottaneet omia selvityksiään ja raportteja (Points of Light, 2006; Allen, Galiano ja Hayes, 2011; Allen, 2012; Codespa, 2012; Brooks ja Schlenkhoff-Hus, 2013; Pérez *ym.*, 2014; Accenture, 2016; Deloitte, 2016; Boccalandro, 2018; Three Hands, 2018).

Osoitan tässä kirjallisuuskatsauksessa, ettei aiempi tutkimus ole pystynyt riittävällä tarkkuudella tunnistamaan, mitkä eri seikat vaikuttavat kansalaisjärjestöjen saavuttamaan hyötyyn yritysvapaaehtoistyöstä. Liitän yritysvapaaehtoisuuden aluksi akateemiseen keskusteluun yritysten yhteiskuntavastuusta ja yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteista. Tarkastelen siinä, mikä yhtäältä motivoi yritystä kantamaan vastuuta toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista, ja toisaalta, kuinka se toteuttaa yhteiskuntavastuutaan tai tavoittelee muita päämääriään tekemällä yhteistyötä järjestöjen kanssa. Tavoitteenani ei ole tässä osallistua teoreettiseen tai normatiiviseen keskusteluun aiheesta vaan rakentaa taustaymmärrys siitä, miten yritysvapaaehtoisuus asemoituu liiketaloustieteellisessä keskustelussa. Tarkastelen sen jälkeen empiiristä tutkimusta, jota on tehty yritysvapaaehtoisuudesta yrityksen ja kolmannen sektorin näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksen synteisinä rakennan viitekehyksen, joka tarkastelee yritysvapaaehtoisuutta kontekstisidonnaisena ilmiönä ja rakentaa perustan, jota hyödynnän case-järjestöjen tutkimisessa. Olen havainnollistanut kirjallisuuskatsauksen rakenteen seuraavalla sivulla (*Kuva 2*).



Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen rakenne

3.1. Yritysten yhteiskuntavastuu ja järjestösuhteet

Yhteiskuntavastuu (*Corporate Social Responsibility*) pitää sisällään ajatuksen, että yritykset ovat osakkeenomistajiensa lisäksi vastuussa myös toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista (Dreesbach-Bundy ja Scheck, 2017).² Yhteiskuntavastuullinen yritys on paitsi kannattava ja noudattaa lakia, toimii myös eettisesti: suojelee ympäristöä ja parantaa työntekijöidensä ja ympäröivän yhteisön hyvinvointia (määritelmistä tarkemmin esim. Garriga ja Melé, 2004; Dahlsrud, 2006). Työntekijöiden tekemä vapaaehtoistyö on yrityksille yksi tapa

² Yhteiskuntavastuun (*Corporate Social Responsibility*) lisäksi yritys vapaaehtoisuus voidaan liittää akateemisessa keskustelussa useisiin, päällekkäisiin ja rinnakkaisiin käsitteisiin. *Corporate Citizenship*, *Corporate Community Involvement* ja *Corporate Social Initiative* esimerkiksi korostavat yritysten vastuuta parantaa lähiyhteisöjensä hyvinvointia, ja *Corporate Social Performance* yritysten yhteiskuntavastuutoimien vaikuttavuutta (Schöneborn, 2015).

kantaa vastuuta lähiympäristöstään ja antaa kasvot vastuullisuustoimilleen (Haski-Leventhal, Hustinx ja Handy, 2011; Johnson *ym.*, 2014; Pérez *ym.*, 2014). Oma tutkimukseni linkittyy keskusteluun yritysten yhteiskuntavastuun arvosta yhteiskunnalle, josta on käyty tieteellisessä keskustelussa paljon kritiikitöntä keskustelua ns. win-win-paradigman alla (Schöneborn, 2015; Roza *ym.*, 2017; Cook ja Burchell, 2018). Ajatusta liike-elämän ja yhteiskunnan välisestä jaetusta arvosta ovat korostaneet erityisesti Porter ja Kramer (2011), joiden mukaan yrityksen osaamisen ja pääoman valjastaminen sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen luo jaettua arvoa eli tuottaa kilpailuedun lisäksi myös myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Laasonen *ym.* (2012) ovat kuitenkin aiheellisesti huomauttaneet, ettei liiketoiminnan, järjestöjen ja yhteiskunnan välistä win-win-retoriikkaa ole akateemisessa keskustelussa juurikaan purettu.

Teoreettinen keskustelu yritysten yhteiskuntavastuun ja yritysvapaaehtoisuuden suhteesta on vasta alkuvaiheessa, ja yritysvapaaehtoistyön tavoitteita pitäisi tutkia lisää. Yritykset näkevät Schönebornin (2015) mukaan vapaaehtoistyön usein hyväntekeväisyytenä, joka suuntautuu vaikeuksissa olevien auttamiseen, ja tämä filantrooppinen ajattelu on korostunut myös yhteiskuntavastuun määritelmässä. Esimerkiksi Halme ja Laurila (2009) ovat yhteiskuntavastuun tyypittelyssään asemoineet yritysvapaaehtoistyön ylimääräiseksi toiminnaksi, joka tapahtuu yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolella. Sekä odotettavissa oleva taloudellinen hyöty yritykselle että sosiaalinen hyöty yhteiskunnalle on heidän mukaansa vähäinen, jos vastuullisuustoimien integraatio liiketoimintaan on heikko. Ajattelu on lähellä yritysten yhteiskuntavastuun alla käytyä normatiivista keskustelua strategisesta filantropiasta, jossa yritysten instrumentaaliset eli välineelliset tavoitteet ohjaavat vastikkeetontakin hyväntekeväisyyttä (ks. Logsdon, Reiner ja Burke, 1990; Simon, 1995; Marx, 1999; Porter ja Kramer, 1999; Porter, 2003; Bruch ja Walter, 2005; Galaskiewicz ja Colman, 2006; Vaidyanathan, 2008; Oruc ja Sarikaya, 2010; Maas ja Liket, 2011; Block, 2017). Jones (2010) puolestaan on korostanut sidosryhmänäkökulmaa ja asemoinut yritysvapaaehtoishjelmat tavaksi reagoida yrityksen keskeisen sidosryhmän, henkilökunnan, eettisiin ja moraalisiin odotuksiin työnantajansa vastuullisuudesta.

Brzustewicz *ym.* (2019) ovat argumentoineet, että yritysvapaaehtoistyön rooli ja merkitys yritykselle liittyvät kiinteästi siihen, millainen toiminta määritellään

yritysvapaaehtoistyöksi. Tutkimuksissa on saatu näyttöä esimerkiksi siitä, että ammattitaitoa edellyttävissä vapaaehtoistehtävissä työntekijä voi kehittää ydinosaamistaan ja vapaaehtois-työ lisätä työntekijöiden tiimityötaitoja ja parantaa heidän työtehoaan (ks. Pelozo ja Hassay, 2006; Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013). McCallumin *ym.* (2013) tutkimuksessa globaalit konsultointiyrietykset esimerkiksi olivat asettaneet vapaaehtoisohjelmille selkeät strategiset tavoitteet, jotka ne myös raportoivat saavuttaneensa. PwC esimerkiksi halusi valmentaa vapaaehtoisohjelmansa kautta tulevia johtajia ymmärtämään kulttuurienvälisiä eroja, minkä se katsoi tukevan yrityksen kansainvälistymistavoitteita. McCallum *ym.* (mts.) ovatkin Brzustewiczin *ym.* (2019) tavoin sitä mieltä, että juuri ammatillista osaamista hyödyntävä vapaaehtoistyö voisi sekä edistää yrityksen liiketoimintaa että tuottaa arvoa järjestölle, toisin sanoen yltää win-win-tilanteeseen.

Galaskiewicz ja Colman (2006) ovat painottaneet, että yritysten ja järjestöjen yhteistyön motiivina voivat yhteiskuntavastuun lisäksi olla myös muut, esimerkiksi poliittiset tai kaupalliset tavoitteet. Kaupallisessa yhteistyössä esimerkiksi tavoitellaan taloudellista hyötyä sekä yritykselle että järjestön varainhankinnalle esimerkiksi lahjoittamalla jokin osa tuotteiden myyntihinnasta hyväntekeväisyyteen. Tällöin yhteistyön yhteiskunnalliset vaikutukset ovat toissijaisia. Selskyn (2005) mukaan osa tutkijoista on korostanut, että yrityksen ja järjestön yhteistyöllä voidaan pyrkiä ratkaisemaan jommankumman osapuolen resurssi- tai osaamistarve, jolloin yhteistyön ensisijainen tavoite on niin ikään instrumentaalinen, ei yhteiskunnallinen. Näkökulma liittyy yritysvapaaehtoisuuden akateemisessa keskustelussa siten myös strategisen johtamisen resurssikeskeiseen näkökulmaan, jossa organisaatioiden resurssien yhdistäminen nähdään mahdollisuutena kehittää molempien osapuolten omia resursseja (ks. Das ja Teng, 2000). Yritysvapaaehtoistyö voi antaa järjestölle pääsyn yrityksen taloudellisiin resursseihin, mutta myös muihin yrityksen pääomiin kuten konsultointipalveluihin, it-lisensseihin ja teknologioihin (Berger, Cunningham ja Drumwright, 2004; Harris, 2012). Esimerkiksi Liun ja Kon (2011) tutkimuksessa järjestöt tekivät vapaaehtoisuusyhteistyötä, koska se tarjosi mahdollisuuden hyötyä yhteistyöstä tulevaisuudessa esimerkiksi lisälahjoitusten muodossa. Tämä tutkimus asemoituu edellä kuvatun mukaisesti instrumentalismien alle, koska tarkastelen työssä, miten järjestöt voivat organisaatiotasolla hyötyä yritysten vapaaehtoisresursseista eikä tarkasteluni ulotu yritysvapaaehtoisuuden yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.

Austin ja Seitanidi (2012a, 2012b) ovat korostaneet järjestöjen ja yritysten tekemää yhteistyötä sektorirajat ylittävänä strategisena yhteistyösuhteena, jonka arvonluonti vaihtelee sen mukaan, millainen suhde osapuolten välille muodostuu. Filantrooppisella eli hyväntekeväisyyttä korostavalla tasolla suhde on yksipuolinen ja keskittyy siihen, että yritys ohjaa rahaa ja muita resurssejaan järjestön käyttöön. Suhde kuitenkin hyödyttää järjestöä, koska se pystyy toteuttamaan missiotaan paremmin. Yritysvapaaehtoistyö voi olla filantropiaa, mutta ylittää heidän mukaansa myös tiiviimmän yhteistyön tasolle, transaktionaaliseksi kumppanuudeksi, jossa järjestöt ja yritykset täydentävät toistensa osaamista, kyvykkyyksiä ja resursseja ja saavuttavat synergiaetuja. Integratiivisella tasolla yhteistyötä tehdään molempien strategian, arvojen ja mission pohjalta ja tähdätään muutoksiin yhteiskunnallisella tasolla. Kehittyneimmällä, transformatiivisella tasolla, osapuolet luovat uusia sosiaalisia innovaatioita. Austin ja Seitanidi (2012a, 2012b) näkevät siis Halmeen ja Laurilan (2009) tavoin yritysvapaaehtoisuuden potentiaaliset hyödyt rajattuina ja rajaavat ulkopuolelle toiminnan strategisen hyödyn ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden.

On hyvä muistaa, ettei yritysten tavoittelema yhteistyö järjestöjen kanssa välttämättä kuitenkaan kiinnosta järjestöjä ja ole linjassa niiden strategisten tavoitteiden kanssa (ks. Ählström ja Sjöström, 2005; Harris, 2012). Yhteistyön haasteeksi voivat muodostua myös erilaiset toimintakulttuurit, asiakaskunnat ja operatiivinen toiminta. Kumppanuudessa voi vallita myös valtaepätasapaino, ja vähemmän valtaa omaava, useimmiten järjestö, voi kokea, että sen identiteetti ja kulttuuri ovat yhteistyön myötä uhattuina. (Jamali ja Keshishian, 2009; Van Huijstee, 2010) Yritysvapaaehtoisuhteissakaan ei ole tavatonta, että järjestön neuvotteluasema suhteessa yritykseen on heikko. Esimerkiksi laajassa selvitysraportissa yritysvapaaehtoistyöstä järjestöistä 34 % koki, että yritykset asettavat yhteistyössä omat tarpeensa etusijalle (Three Hands, 2018). Pahimmillaan yritykset sanelivat toiminnan sisällön, ilmoittivat tulostaan lyhyellä varoitusajalla, lähettivät paikalle sovittua pienemmän määrän vapaaehtoisia ja peruivat tapaamisia. Suhteen mahdolliseen valtaepätasapainoon viitataan myös Accenturen (2016) raportissa, jossa todetaan, että yhteiskunnallisten vaikutusten maksimimiseksi yritysten tulisi tulevaisuudessa sovittaa vapaaehtoisohjelmansa kolmannen sektorin tarpeisiin ja välttää aiheuttamasta toiminnalla järjestöille lisätyötä ja kustannuksia.

Olen edellä osoittanut, että yritys vapaaehtoistyötä voidaan liiketaloustieteissä lähestyä monista eri näkökulmista. Näkökulmaerot ovat ainakin osin seurausta siitä, ettei tutkimuskentällä ole syntynyt yhteisymmärrystä siitä, mikä toiminta katsotaan yritys vapaaehtoistyöksi. Myös jako siihen, tarkastellaanko ilmiötä yrityksen ja työntekijän vai yrityksen ja järjestön välisenä suhteena, on vaikuttanut siihen, millaisena ilmiö on näyttäytynyt tutkijoille. Mielestäni liiketaloustieteellisestä keskustelusta voi joka tapauksessa tunnistaa kaksi päälinjaa, joista toinen palauttaa yritys vapaaehtoisuuden vastikkeettomaksi hyväntekeväisyydeksi ja toinen perustelee sitä yrityksen jonkin sisäisen tai ulkoisen pyrkimyksen edistämiseksi. Molempiin lähestymistapoihin liittyy silti ongelmia. Yritys vapaaehtoistyön tarkasteleminen hyväntekeväisyytenä katsoo ilmiötä mielestäni liian rajatusti, koska toiminnan tärkeä ominaispiirre on henkilöstön ja työntekijöiden osallistaminen. Empiirisissä tutkimusasetelmissä tutkijat ovatkin tarkastelleet kaikkein eniten yritys vapaaehtoistyön vaikutuksia yritysten työntekijöihin (Rodell *ym.*, 2016). Toiseksi, jos tarkastellaan, mitä tavoitteita yritys vapaaehtoistyöllä edistää, voi ammattiosaamista edellyttävä vapaaehtoistyö kehittää yrityksen aineettomia resursseja kuten työntekijän taitoja. Tästä huolimatta merkittävä osa keikkavapaaehtoisuudesta kohdistuu ei-ammattillisiin operatiivisiin työtehtäviin. Jos yritys vapaaehtoistyö taas nähdään laajemmin yrityksen ja järjestön välisenä strategisena yhteistyösuhteena, poissuljetaan tarkastelusta esimerkiksi yritysten suosimat päivän mittaiset haastekampanjat. Yhteistyön yhteiskunnallisia vaikutuksia korostavan win-win-retoriikan kohdalla voidaan kysyä, onko päivän vapaaehtoispanoksilla realistista saada aikaan merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia, vai onko retoriikan taustalla pikemminkin yrityksen legitimitetin ja työnantajamielikuvan rakentaminen (Blakeley, 2019).

3.2. Aikaisempi tutkimus yritys vapaaehtoistyöstä

Liitin edellä yritys vapaaehtoisuuden liiketaloustieteelliseen keskusteluun yhteiskuntavastuusta ja yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteista. Tarkastelen seuraavaksi aiempaa, pitkälti empiiristä tutkimusta yritys vapaaehtoistyöstä, joka on alkanut lisääntyä viimeisen kymmenen vuoden aikana (Lee, 2010; ks. Magalhães ja Ferreira, 2014; Dreesbach-Bundy ja Scheck, 2017). Katsauksen kokoaminen oli työläs vaihe, sillä tutkimus on hajaantunutta ja artikkeleita on julkaistu useiden eri oppialojen aikakausjulkaisuissa. Alkuun kuvan muodostamisessa auttoivat katsaus, johon Vaidyanathan (2008) oli koonnut teemoja yritysten

hyväntekeväisyyttä käsittelevästä tutkimuksesta, Dreesbach-Bundy ja Scheckin (2017) bibliometrinen analyysi yritys vapaaehtoisuuteen liittyvistä artikkeleista vuosilta 1990-2015 sekä Rodellin *ym.* (2016) katsaus yritys vapaaehtoistyön tutkimuksesta liiketaloustieteissä. Kansalaisjärjestöjen näkökulmasta keskeisimmiksi tutkimuksiksi osoittautuivat Rozan *ym.* (2017) rakentama viitekehys, joka pyrkii jäsentämään analyttisesti yritys vapaaehtoistyön arvonmuodostusta järjestöille sekä Cookin ja Burchellin (2018) viitekehys, joka tarkastelee järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön estäviä tai sitä haittaavia kuiluja.

Olen jakanut tarkastelun seuraavassa kahteen osaan. Tarkastelen ensin, miten tutkijat ovat pyrkineet perustelemaan yritys vapaaehtoisuuden hyödyn yrityksen liiketoiminnalle eli kuvaamaan sen business casen. Toiseksi luon katsauksen kolmannen sektorin näkökulmaan ja osoitan, millaisen nonprofit casen tutkijat ovat tunnistaneet.

3.2.1. Yritys vapaaehtoistyön Business Case

Yritys vapaaehtoisuutta on tutkittu määrällisesti eniten angloamerikkalaisissa maissa, ja tutkijat ovat olleet kiinnostuneita esimerkiksi vapaaehtoistyöstä yritys vastuun näkökulmasta (McCallum, Schmid ja Price, 2013; Cocyota, Ferrante ja Schroeder, 2016) ja vapaaehtoishjelmien onnistuneesta toteutuksesta yrityksissä (Pelozza, Hudson ja Hassay, 2009; Van Schie, Guentert ja Wehner, 2011; Sekar, 2017). Valtaosa aiemmista tutkimuksista tarkastelee yritys vapaaehtoistyötä työntekijän ja yrityksen näkökulmasta (Dreesbach-Bundy ja Scheck, 2017; Cook ja Burchell, 2018; Shachar *ym.*, 2018) ja tutkimuksissa sovelletaan esimerkiksi uusklassisia johtamisteorioita kuten sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen identiteetin teorioita (Dreesbach-Bundy ja Scheck, 2017; Cook ja Burchell, 2018; Shachar *ym.*, 2018). Rodellin *ym.* (2016) mukaan eniten on tutkittu muutoksia työntekijöiden asenteissa, käyttäytymisessä ja työn tuloksellisuudessa, ja yritystasolla on oltu kiinnostuneita esimerkiksi yritys vapaaehtoistyötä tekevän organisaation maineesta ja työnantajamielikuvasta. Viime vuosina tutkimuksessa on syvennyt jo hyvin rajattuihin aiheisiin kuten yritys vapaaehtoistyöhön rakennus alalla (Loosemore ja Bridgeman, 2017). Tutkijat ovat myös tarkastelleet, tuoko vapaaehtoistyö arvostusta vai stigmatisoiko sen tekeminen työntekijää työyhteisössä (Rodell 2016), lisääkö lyhytaikainen, ei-strateginen keikkavapaaehtoistyö sitoutumista organisaatioon (Breitsohl ja Ehrig, 2017), tai vähentääkö vapaaehtoistyö työntekijöiden yritystä kohtaan tuntemaa kyynisyyttä (Sheel ja Vohra, 2016). Jotkut tutkijat ovat suhtautuneet

ilmiöön myös kriittisesti ja liittäneet sen esimerkiksi osaksi kapitalismin politiikkaa ja kansalaisyhteiskunnan perusteiden heikkenemistä (Barkay, 2013; Shachar ja Hustinx, 2019).

Blakeley (2019) toteaa, että tavoite perustella yritys vapaaehtoisuuden business case eli liikeloudellinen hyöty yrityksille on ollut keskeinen pyrkimys yritys vapaaehtoistyön legitimitetin rakentamisessa (ks. myös Lee, 2010). Tutkimuksissa on saatu näyttöä mm. siitä, että vapaaehtoistyö on kehittänyt työntekijöiden taitoja ja osaamista, lisännyt työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista (Peterson, 2004; Jones, 2010, 2016; Hu *ym.*, 2016; Rodell *ym.*, 2016; Haski-Leventhal, Kach ja Pournader, 2019). Grönlundin *ym.* (2017) haastattelussa, joka koskivat pankkien taloustaitohanketta Suomessa, Nordean työntekijät näkivät työnantajansa aiempaa myönteisemmässä valossa ja kokivat asiakaspalveluosaamisensa lisääntyneen. Yritys vapaaehtoistyön business case ei kuitenkaan ole suoraviivainen. Esimerkiksi Cookin ja Burchellin (2018) tutkimuksessa taidot, jotka vapaaehtoistyössä kehittyvät, eivät liittyneet työntekijöiden ydinosaamiseen vaan muihin taitoihin kuten empatiakyvyn lisääntymiseen ja verkostoitumistaitoihin. Ammattitaitoiset työntekijät päätyivät usein myös tekemään suorittavia tehtäviä, joista syntyi konkreettisia lopputuloksia, koska he kaipaivat vaihtelua normaaleihin työpäiviinsä (ks. myös Lee, 2010). Nordean työntekijät puolestaan raportoivat, että vapaaehtoistyö toi työhön jopa lisäkuormitusta, jos oma työtilanne oli stressaava (Grönlund, Seppänen ja Pessi, 2017).

Yhtenä haasteena yritys vapaaehtoisuuden business casen kannalta on ollut ohjelmien heikko osallistumisaste, jonka on todettu jäävän noin 10–30 %:iin (Brooks ja Schlenkhoff-Hus, 2013; Pérez *ym.*, 2014; Blakeley, 2019). Osallistumiseen vaikuttavat esimerkiksi oman työn sisällön merkityksellisyys, työn organisointi (esim. vuorotyö) ja työnantajan tarjoama huomio (Rodell *ym.*, 2016). Työntekijät voivat myös kokea, että heidän solidaarisuuttaan käytetään hyväksi, jos yritys vapaaehtoistyö valjastetaan liikaa ulkoisen viestinnän välineeksi (Santos ja Fernández, 2017). Käytännön haasteista huolimatta empiirinen tutkimus on tuottanut tuloksia, jotka osoittavat yritys vapaaehtoisuuden liiketoimintahyödyn ainakin yrityksen henkilöstöjohtamisen ja maineenhallinnan näkökulmista. Olen koonnut taulukkoon (*Taulukko 1*) yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista yritysten ja työntekijöiden näkökulmista.

Taulukko 1. Yritysvapaaehtoistyön Business Case

	Tulokset	Lähteet
Myönteisiä vaikutuksia	Kasvattaa työntekijöiden taitoja ja osaamista Lisää työtyytyväisyyttä Parantaa työmotivaatiota Parantaa suoriutumista työssä Lisää sitoutumista Parantaa työnantajamielikuvaa	(mm. Peterson, 2004; Basil <i>ym.</i> , 2009; Muthuri, Matten ja Moon, 2009; Pelosa, Hudson ja Hassay, 2009; Jones, 2010; Veleva <i>ym.</i> , 2012; Grant, 2012; Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Rodell <i>ym.</i> , 2016, 2017; Sekar, 2017; Grönlund, Seppänen ja Pessi, 2017; Blakeley, 2019; Haski-Leventhal, Kach ja Pournader, 2019)
Haasteita	Ei vahvista relevantteja taitoja Tuo lisäkuormitusta Keskimäärin heikko osallistumisaste Kaikissa tehtävissä ei mahdollista (vuorotyö)	(mm. Brooks ja Schlenkhoff-Hus, 2013; Pérez <i>ym.</i> , 2014; Grönlund, Seppänen ja Pessi, 2017; Cook ja Burchell, 2018; Blakeley, 2019)

3.2.2. Yritysvapaaehtoistyön Nonprofit Case

Avasin edellä lyhyesti liiketaloustieteiden näkökulmaa yritysvapaaehtoisuuteen, koska yrityksen tavoitteet ja motiivit ohjaavat sitä, kuinka paljon ja millaisia resursseja yritys on valmis panostamaan yhteistyöhön. Käyn seuraavaksi läpi tutkimusta, joka tarkastelee yritysvapaaehtoisuuden vaikutuksia kansalaisjärjestöjen toimintaan, vaikkakin teoretisointi ja tieteellinen keskustelu sen yhteiskunnallisista hyödyistä on ollut vähäistä (ks. Harris, 2012; Roza *ym.*, 2017; Cook ja Burchell, 2018). Aloitan lyhyellä yleiskatsauksella, jossa tiivistän aikaisempien tutkimusten keskeiset havainnot. Käsitelen sen jälkeen kysymystä, onko yritysvapaaehtoistyö liiketoiminnan ja yhteiskunnan välinen win-win-asetelma, eli ovatko tutkijat pystyneet tunnistamaan business casen rinnalle myös nonprofit casen tai social casen (vrt. Allen, 2003; Roza *ym.*, 2017).

Artikkelit, jotka käsittelevät yritysvapaaehtoisuuden yhteiskunnallisia vaikutuksia ja vaikutuksia järjestöjen toimintaedellytyksiin, on julkaistu lähinnä yhteiskuntatieteiden ja sosiaalitieteiden alan aikakausjulkaisuissa. Olen koonnut kaikki tunnistamani kaksitoista artikkelia tutkimusraportin liitteenä olevaan taulukkoon tutkijan, tutkimuksen aineiston tai muiden lähtökohtien sekä keskeisten tutkimustulosten mukaan (*Liite 1*). On mahdollista, että joitain artikkeleita on jäänyt työssä huomioimatta. Toisaalta kaikki saatavilla olleet artikkelit eivät ole olleet vertaisarvioituja ja tasokkaita (erit. Samuel, Wolf ja Schilling, 2013). Tieteelliset

viittausmäärät, jotka lisäsin laatiessani taulukkoa huhtikuussa 2020, kuvastavat lisäksi hyvin keskustelun marginaalisuutta. Aiempi tutkimus on ollut pääasiassa laadullisia, ja tutkimusaineistoa on kerätty haastatteleamalla sekä järjestöjen että yritysten johtoa ja henkilökuntaa. Roza *ym.* (2017) ovat muista poiketen kiinnittäneet huomiota myös järjestöjen henkilökunnan kokemuksiin, ja Samuel *ym.* (2016) tutkineet edunsaajien näkökulmaa viidessä sosiaalipalveluja tuottavassa organisaatiossa.

Vaikka tutkimuskenttä on sirpaloitunut, keskeisin yhteinen nimittäjä aikaisemmalle tutkimukselle on liiketoiminnan ja yhteiskunnan välisen win-win-oletuksen purkaminen. Allen (2003) avasi keskustelun yritys vapaaehtoisuuden hyödyistä järjestöille jo parikymmentä vuotta sitten artikkelissaan *The social case for corporate volunteering*. Hän eritteli yritys vapaaehtoisuuden potentiaalisiksi hyödyiksi mahdollisuuden saada järjestöille lisätövoimaa, pääsyn työntekijöiden erityistaitoihin ja yrityksen muihin resursseihin sekä mahdollisuuden vaikuttaa työntekijöihin ja yrityksen toimintaan. Allen kuitenkin korosti, etteivät yritys vapaaehtoistyön hyödyt ole seurausta siitä, että ilmiö on olemassa vaan siitä, miten sitä toteutetaan. Artikkelit ei ollut vielä tutkimus vaan keskustelunavaus ja kysymys siitä, miten yritys vapaaehtoisuus voisi edistää kansalaisjärjestön missiota, tukeeko se järjestön omia prioriteetteja, ja mitkä ovat yritys vapaaehtoisuuden kautta saavutetut hyödyt suhteessa siihen tehtyihin investointeihin. Allen (2012) on myöhemmin täydentänyt listaa korostamalla yritys vapaaehtoisuuden potentiaalisia hyötyjä järjestöille myös näkyvyyden ja uskottavuuden lähteenä.

Allenin (2003, 2012) tunnistamalle yritys vapaaehtoistyön potentiaaliselle arvolle ovat empiirisissä tutkimuksissa löytäneet näyttöä muun muassa Lee (2010), Liu ja Ko (2011), Caligiuri, *ym.* (2013), Samuel *ym.* (2013), Schiller ja Almog-Bar (2013), Samuel *ym.* (2016), Roza *ym.* (2017) ja Cook ja Burchell (2018). Schillerin ja Almog-Barin (2013) tutkimuksessa case-järjestön resursointi parani ja se pystyi normaalin ilmoituskampanjan sijaan järjestämään yhdellä puhelinsoitolla tapahtumaansa 150 yritys vapaaehtoista. Samuelin *ym.* (2013) tutkimuksessa järjestöt raportoivat toteuttaneensa yritys vapaaehtoisten avulla projekteja, jotka olisivat muutoin jääneet toteutumatta (ks. myös Roza *ym.*, 2017). Työvoiman lisäksi yhteistyö on tuonut järjestöille suoraa taloudellista hyötyä esimerkiksi yritysten rahalahjoituksina (Liu ja Ko, 2011; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013). Aineellisten resurssien

lisäksi yhteistyö on tuonut järjestöille taitoja ja osaamista, joita vapaaehtoisilla normaalisti ei ole. Schillerin ja Almog-Barin (2013) tutkimuksessa järjestö esimerkiksi oli hyötynyt pienimuotoisesti työntekijöiden markkinointiosaamisesta. Olen koonnut taulukkoon (*Taulukko 2*) yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista.

Taulukko 2. Yritysvapaaehtoistyön Nonprofit Case

	Tulokset	Lähteet
Myönteisiä vaikutuksia	Lisää vapaaehtois kapasiteettia Tuo taloudellisia resursseja Kiinnittää toimintaan uusia vapaaehtoisia Kasvattaa legitimitettä Parantaa mainetta Tuo näkyvyyttä Mahdollistaa vaikuttamisen yrityksiin Avaa polun syvemmälle kumppanuudelle Vahvistaa sisäisiä kyvykkyksiä	(Lee, 2010; Liu ja Ko, 2011; Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Schiller ja Almog-Bar, 2013; Roza <i>ym.</i> , 2017; Cook ja Burchell, 2018)
Haasteita	Keikkavapaaehtoisille vaikea löytää tehtäviä Omat resurssit organisointiin heikot Järjestämiskulut suuremmat kuin hyödyt Työn jälki ei yllä laatustandardeihin Yhteistyö lyhytjänteistä Yritykset eivät tarjoa ammattiosaamista Toimintaa ei suunnitella yhdessä Yritykset eivät sitoudu suunnitelmiin Työntekijät keskittyvät viihtymään	(Lee, 2010; Liu ja Ko, 2011; Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Schiller ja Almog-Bar, 2013; Samuel, Roza ja Meijs, 2016; Roza <i>ym.</i> , 2017; Cook ja Burchell, 2018)

Yritysvapaaehtoistyön tutkijat ovat alkaneet purkaa ja analysoida kriittisesti yritysten ja järjestöjen välistä win-win-asetelmaa, koska järjestöjen on usein vaikea löytää keikkavapaaehtoisuuteen sopivia työtehtäviä, ja vapaaehtoiset voivat päätyä tekemään tehtäviä, jotka eivät edistä järjestöjen toiminnan prioriteetteja tai missiota (esim. Lee, 2010). Myös yhteistyöhön liittyvät piilokustannukset ja yhteistyösuhteiden lyhytjänteisyys korostuvat tutkimuksissa (esim. Lee, 2010; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Samuel, Roza ja Meijs, 2016; Cook ja Burchell, 2018). Esittelen seuraavaksi tarkemmin kaksi keskeistä tutkimusta, jotka ovat pyrkineet jäsentämään, millaisessa toimintaympäristössä yritysvapaaehtoistyön arvonluonti tapahtuu. Tutkimukset ovat tämän työn kannalta keskeisimmät.

Cook ja Burchell (2018) ovat johtaneet laajasta empiirisestä aineistosta kuiluiksi nimetyn viitekehysten (*gaps framework*), jossa he argumentoivat, että yritys vapaaehtoisuuden potentiaalista hyötyä järjestöille rajoittavat taitojen, tietämyksen, kapasiteetin ja infrastruktuurin kuilut. Esimerkki kapasiteetin kuilusta (*capacity gap*) on, että vaikka yrityksillä on tarjota järjestölle resursseja, järjestön omat resurssit eivät riitä tarjolla olevien vapaaehtoisten kouluttamiseen ja toiminnan koordinointiin (myös Samuel, Wolf ja Schilling, 2013). Lisäksi, vaikka toiminnan hallinnoinnin taakkaa voisi vähentää sillä, että järjestöt kehittäisivät yritys vapaaehtoisuuteen sopivia toimintakonsepteja, siihenkään ei yleensä ole resursseja. Toisen tyypillinen yritys vapaaehtoisuuden haaste järjestöjen näkökulmasta on saatujen resursseiden hyödyllisyys, jota Cook ja Burchell (2018) kutsuvat taitojen kuiluksi (*skills gap*). Järjestöt toivoisivat saavansa yrityksiltä enemmän ammatillista osaamista ja oppivansa sen avulla uutta, mutta saatujen vapaaehtoisten osaaminen on yleisluontoisempaa. Kolmannella eli tietämyksen kuilulla (*knowledge gap*) Cook ja Burchell (2018) viittaavat esimerkiksi järjestöjen ja yritysten toimintakulttuurien eroihin, jotka vaikeuttavat yhteistyötä. Yritykset eivät esimerkiksi ymmärrä, millaisia haasteita järjestöille aiheutuu yritys vapaaehtoistoiminnan organisoinnista, ja järjestöjen odotukset yhteistyölle ovat epärealistisia ja ne päätyvät usein pyytämään yrityksiltä rahaa. Viimeisellä kuilulla, jota tutkijat kuvaavat infrastruktuurin kuiluksi (*infrastructure gap*), viitataan Isossa-Britanniassa ja Keski-Euroopassa tyypillisiin välittäjäorganisaatioihin, jotka auttavat yrityksiä ja järjestöjä verkostoitumaan keskenään (malli ei ole käytössä Suomessa). Cook ja Burchell (2018) päätyvät tutkimuksessaan samaan huomioon kuin Allen (2003): yritys vapaaehtoisuus ei ole itseisarvo, ja win-win-tilanne yrityksen ja järjestön välillä toteutuu vain sopivissa olosuhteissa. Heidän tutkimissaan tapauksissa yhteistyö oli onnistuneinta, kun osapuolina olivat suuryritykset ja vakiintuneet kolmannen sektorin toimijat, joilla molemmilla oli riittävästi resursseja ja voimavaroja panostaa yhteistyöhön.

Toisen merkittävän tutkimuksen ovat tehneet Roza *ym.* (2017) haastattelemalla järjestöjohtajia Alankomaissa ja Belgiassa. He ovat kehittäneet artikkelissaan analyttistä viitekehystä, joka auttaa tarkastelemaan yritys vapaaehtoisuuden arvonmuodostusta kahdella tasolla: organisaation tasolla ja yksilötasolla. Viitekehysten keskeinen ajatus on, että yritys vapaaehtoisuus voi paitsi lisätä, myös heikentää järjestön mahdollisuuksia tuottaa palveluja kohdeyleisölle, ja järjestö saa arvoa yritys vapaaehtoisuudesta vain, jos se onnistuu toimimaan

menestyksekkäästi sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Organisaatiotasolla keskeisiä taustamuuttujia ovat suhteessa valitseva valta-asetelma ja järjestön oma yhteistyöhakuinen asenne. Onnistunut yhteistyö yrityksen ja järjestön välillä tuo järjestölle esimerkiksi hyödyllisiä lisäresursseja, tarjoaa mahdollisuuden rekrytoida toimintaansa uusia vapaaehtoisia ja kasvattaa järjestön legitimitettä. Yhteistyön epäonnistuessa järjestön maine voi kärsiä, toiminnan organisointikustannukset voivat kasvaa liian korkeiksi tai saadut vapaaehtoisresurssit olla tehtäviin nähden heikkolaatuisia. Yksilötasolla keskeisiä taustamuuttujia ovat vapaaehtoisuuden jatkuvuus, osallistumisen muodot sekä tehtävät, joita yritysvapaaehtoisille osoitetaan. Kun yhteistyö yrityksen ja järjestön välillä onnistuu, järjestö oppii yrityksen työntekijöiltä uusia taitoja ja sen omien työntekijöiden työkuorma vähenee. Tämä heijastuu organisaatiotasolle esimerkiksi järjestön henkilökunnan työtyytyväisyydessä. Jos taas järjestön työntekijät kokevat yrityksen työntekijät uhkana omalle asemalleen tai yrityksiä ja vapaaehtoisia suositaan ohjaamalla näille miellyttävät tehtävät, yhteistyö voi heikentää järjestön henkilökunnan työmotivaatiota.

Rozan *ym.* (2017) jäsenyys ja Cookin ja Burchellin (2018) neljään kuiluun perustuva viitekehys ovat ensimmäisiä pyrkimyksiä win-win-asetelman systemaattisempaan analysointiin järjestöjen näkökulmasta. Cookin ja Burchellin (mts.) tutkimus perustuu mittavaan kahdeksan vuoden aikana kerättyyn aineistoon (ks. tarkemmin *Liite I*) ja se on validoitu työpajoissa tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Rozan *ym.* (2017) tutkimuksessa aineisto on suppeampi ja käsittää 39 puolistrukturoitua haastattelua yritysvapaaehtoistyön koordinaattorien kanssa. Analyysin tulokset kuitenkin vahvistavat useissa muissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja (esim. Lee, 2010; Samuel, Wolf ja Schilling, 2013; Samuel, Roza ja Meijs, 2016; Cook ja Burchell, 2018). Kumpaakaan viitekehystä ei kuitenkaan ole testattu muissa tutkimuksissa, joten niistä on vielä matkaa varsinaiseen teorianmuodotukseen. Molemmat lisäksi keskittyvät yritysvapaaehtoisuuteen mahdollisuutena lisätä järjestöjen resursseja ja kapasiteettia, mikä ei tarkoita sitä, että yritysvapaaehtoistyö toisi merkittävää hyötyä myös yhteiskunnalle ja siten perustelisi yritysvapaaehtoisuuden social casen, joka on kansalaisjärjestötoiminnan varsinainen tavoite.

Blakeley (2019) on todennut, että yhteiskunnan näkökulmasta yritysvapaaehtoistyöllä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Kun yrityksistä tulee resursointipäätöstensä myötä

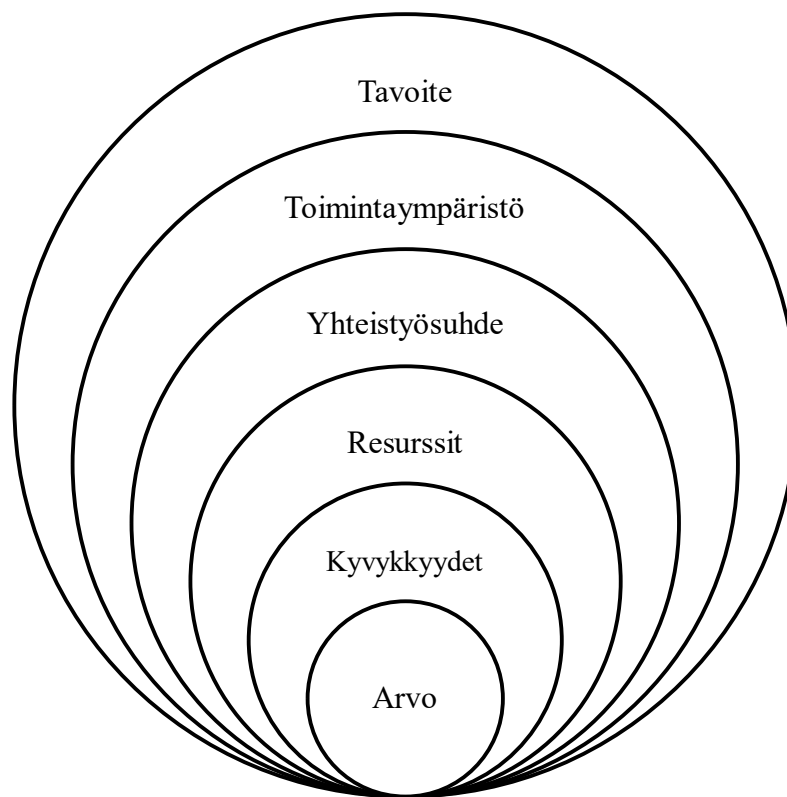
sosiaalipoliittista valtaa käyttäviä toimijoita, niiden prioriteetit eivät välttämättä ole samat kuin yhteiskunnan tarpeet (ks. myös Basil *ym.*, 2011). Esimerkiksi Porterin ja Kramerin (2002) ajattelu, missä yrityksen tulisi maksimoida hyväntekeväisyyden arvo dollaria kohden valitsemalla mahdollisimman tehokkaita yhteistyökumppaneita, siirtää kaupallisen sektorin päätettäväksi, millainen toiminta edistää parhaiten yhteiskunnallista hyvinvointia. Cookin ja Burchellin (2018) tutkimuksessa suuryritykset esimerkiksi eivät nähneet kaikkein heikoimassa asemassa olevia ihmisiä kiinnostavana kohderyhmänä, vaikka nämä järjestöjen mielestä olisivat tarvinneet eniten apua. Yritysvapaaehtoistyön tutkimuksessa onkin viime vuosina käynnistynyt kriittinen tutkimus, joka on nostanut esiin, että yritysvapaaehtoisuuden kautta suuryritykset ulottavat kapitalistisen logiikan kansalaistoimintaan, joka perinteisesti on nähty riippumattomana julkisesta ja kaupallisesta sektorista (Shachar *ym.*, 2018).

3.3. Yhteenveto ja analyttinen viitekehys

Olen osoittanut tässä luvussa, että tutkimus yritysvapaaehtoistyöstä sivuaa useaa eri liiketaloustieteellistä diskurssia. Aloitin luvun asemoimalla ilmiön teoretisointeihin yritysten yhteiskuntavastusta ja yritysten ja järjestöjen yhteistyöstä. Tunnistin keskustelusta kaksi päälinjaa, joista toinen palauttaa yritysvapaaehtoisuuden vastikkeettomaksi hyväntekeväisyydeksi ja toinen perustelee sitä yrityksen jonkin sisäisen tai ulkoisen pyrkimyksen edistämiseksi. Osoitin samalla, ettei kumpikaan lähestymistapa kata kaikkia yritysvapaaehtoisuuden muotoja ja rakenna kokonaiskuvaa sen potentiaalisista hyödyistä järjestöille. Rakensin yritysvapaaehtoistyön kontekstia myös tarkastelemalla yritysvapaaehtoistyötä yrityksen liiketoimintahyödyn, business casen, näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että vapaaehtoistyö esimerkiksi lisää henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota ja tukee positiivista mielikuvaa yrityksestä. Viimeisenä kommentoin aikaisempaa tutkimusta, jota yritysvapaaehtoistyöstä on tehty kansalaisjärjestöjen näkökulmasta. Valtaosa yritysvapaaehtoisuuden empiirisestä tutkimuksesta on purkanut liiketoiminnan ja yhteiskunnan välistä win-win-oletusta ja selvittänyt, mitkä ovat yritysvapaaehtoisuuden potentiaaliset hyödyt kolmannelle sektorille, ja millaisissa olosuhteissa yhteistyö voi tuottaa järjestöille arvoa. Aiempi tutkimus argumentoi, että yritysten tekemä vapaaehtoistyö voi parantaa kansalaisjärjestöjen toimintaedellytyksiä ja muodostaa sille nonprofiit casen, mutta arvonmuodostus ei ole suoraviivaista: tuloksiin vaikuttavat esimerkiksi

järjestön oman mission ja yrityksen arvojen yhteensopivuus, molempien organisaatioiden resurssit, kulttuurinen kompetenssi sekä kyvykkyys tehdä sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan ole toistaiseksi pystynyt tarjoamaan riittävää kuvaa siitä, mitkä seikat vaikuttavat järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta.

Olen tässä tutkimuksessa rakentanut kirjallisuuskatsauksen synteesisä viitekehysten, jossa mallinnat, miten yritysvapaaehtoisuuden arvonmuodostus tapahtuu.



Kuva 3. Yritysvapaaehtoistyön arvonmuodostus

Viitekehysten keskeiset käsitteet ovat *tavoitteet*, jotka järjestö on asettanut yritysvapaaehtoisuudelle; *toimintaympäristö*, jossa vapaaehtoisuusyhteistyö tapahtuu; järjestön ja yrityksen välille muodostunut *yhteistyösuhde*, jonka kautta vapaaehtoisresurssit vaihdetaan; *resurssit*, jotka vapaaehtoisuuden kautta siirtyvät järjestölle, ja *kyvykkyudet*, jotka auttavat järjestöä hyödyntämään resursseja. Tavoitteet, toimintaympäristö, yhteistyösuhde, resurssit ja

kyvykkyydet kaikki vaikuttavat *arvoon* eli hyötyyn, jota järjestöt saavat yritys vapaaehtoisuudesta. Ajatuksen kyvykkyyksistä, joiden avulla organisaatio hallinnoi ja hyödyntää käytössään olevia resursseja, olen lainannut resurssikeskeisestä strategisen johtamisen näkökulmasta (ks. tarkemmin esim. Prahalad ja Hamel, 1990; Grant, 1991; Teece, Pisano ja Shuen, 1997; Barney ja Clark, 2007). Esittelen seuraavaksi lyhyesti rakentamani analyttisen viitekehyksen eri tasot, ja siirryn sen jälkeen tarkastelemaan tutkimusasetelmaa ja analyysimenetelmää, joka pohjautuu edellä havainnollistamaani viitekehykseen.

Tavoite voi olla lähtöisin esimerkiksi järjestön strategiasta tai missiosta tai olla yksinomaan operatiivinen ja liittyä uusien vapaaehtoisresurssien saamiseen. Järjestö voi tavoitella yhteistyöllä itselleen myös näkyvyyttä tai mainetta tai saada ammattitaitoa vaativan vapaaehtoistyön kautta pääsyn osaamiseen, jota järjestöjen omilla työntekijöillä tai normaaleilla vapaaehtoisilla ei ole. Tavoite luo perustan sille, miksi järjestö haluaa ottaa vastaan yritys vapaaehtoisia ja näkee toisinaan paljonkin vaivaa yhteistyön organisointiin

Toimintaympäristöllä tarkoitan yritykseen ja järjestöön liittyviä seikkoja, jotka rajaavat yhteistyön ulkoiset olosuhteet. Järjestön vaikutusmahdollisuudet toimintaympäristön sisällä ovat rajatut; se ei esimerkiksi voi muuttaa sitä, millainen rooli yritys vapaaehtoisuudella on kumppaniyrityksen yhteiskuntavastuustrategiassa. Järjestö puolestaan voi olla voimakkaasti uskonnollisesti sitoutunut, jolloin sen arvomaailma ei välttämättä sovi yhteen yrityksen arvojen kanssa. Osalla järjestöistä lisäksi on toimintamuotoja, joihin yritys vapaaehtoisia on helppo ottaa mukaan, kuten lipaskeräykset. Riippuu myös yritysten ja työntekijöiden mieltymyksistä, halutaanko yhteistyötä tehdä esimerkiksi lasten ja nuorten tai päihde- tai mielenterveysongelmaisten parissa. Toimintaympäristö ei kuitenkaan ole täysin muuttumaton: järjestö voi pyrkiä muokkaamaan olosuhteita esimerkiksi kehittämällä uudenlaista, yrityksiä kiinnostavaa toimintaa.

Viitekehyksen kolmannella käsitteellä, *yhteistyösuhteella*, viitataan vuorovaikutukseen, jonka kautta organisaatiot jakavat keskenään resursseja. Yrityksen ja järjestöjen yhteistyösuhdetta voidaan analysoida esimerkiksi sen perusteella, kuinka yhteistyöhakuisesti tai opportunistisesti osapuolet suhtautuvat toisiinsa tai kuinka motivoituneita ja sitoutuneita niiden avainhenkilöt ovat tekemään yhteistyötä. Valta-asetelma on myös merkittävä

yhteistyösuhdetta määrittävä tekijä. Esimerkiksi Rozan *ym.* (2017) tutkimuksessa järjestöt todennäköisemmin hyötyvät yhteistyöstä, jos niiden toimintaedellytykset eivät riippuneet yrityksistä ja ne saattoivat itse valita, millaista apua ne ottivat vastaan. Lisäksi proaktiiviset järjestöt, jotka lähestyivät itse aktiivisesti yrityksiä ja pyysivät oikeanlaisia resursseja, hyötyivät yhteistyöstä enemmän.

Edellä kuvatut käsitteet, toimintaympäristö ja yhteistyösuhde, muodostavat yhdessä ulkoisen toimintaympäristön, joiden sisällä yritys ohjaa vapaaehtoisresursseja järjestöille. Onnistuneissa yhteistyösuhteissa keskeistä on kuitenkin myös se, minkä tyyppisiä *resursseja* osapuolet jakavat ja kuinka niitä käytetään yhteistyössä (ks. Austin, 2010). Järjestöille voi saavutettujen resurssien lisäksi olla merkitystä sillä, saavatko ne yritys vapaaehtoisuuden kautta uusia vapaaehtoisia normaaliin toimintaansa. Tästä on näyttöä esimerkiksi Krasnopolskayan *ym.* (2016) tutkimuksessa, missä yritys vapaaehtoisuus sosiaalisti työntekijöitä vapaaehtoisuuteen myös työajan ulkopuolella. Vapaaehtoispanoksen lisäksi järjestö voi saada yhteistyön kautta käyttöönsä muitakin aineellisia resursseja kuten rahaa, tai se voi kerryttää aineetonta pääomaa, kun sen omat työntekijät oppivat uusia taitoja yrityksen työntekijöiltä.

Analyttisen mallinnuksen termillä *kyvykkyys* viitataan järjestön operatiivisen tason kykyyn hyödyntää yritykseltä saamiaan resursseja. Strategisen johtamisen teoriaperinteessä Teece *ym.* (1997) kutsuvat näitä taitoja dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Tässä tutkimuksessa viitataan kyvykkyydellä esimerkiksi järjestön kykyyn kehittää uusia toimintakonsepteja yritys vapaaehtoisuuteen. Myös työntekijöiden neuvottelutaidot ja muu ammatillinen osaaminen ovat kyvykkyysiksi, jotka edesauttavat resurssien hyödyntämistä. Järjestöllä voi lisäksi olla aikaisempien yhteistyösuhteiden perusteella kulttuurista osaamista, jolloin sillä on paremmat valmiudet esitellä ja markkinoida ideoitaan yrityksiä kiinnostavalla tavalla. Kehittämällä aktiivisesti kyvykkyysiansa järjestöt pystyvät hyödyntämään paremmin tarjolla olevia resursseja. Järjestön kokemus *arvo* ei kuitenkaan perustu resurssien hyödyntämiseen vaan siihen, edistävätkö saadut resurssit järjestön asettamia tavoitteita.

Edellä kuvaamani analyttinen viitekehys on synteesi työn kirjallisuuskatsauksesta ja auttaa vertailemaan tutkimuksessa systemaattisesti, mitkä asiat ovat toisaalta edesauttaneet ja toisaalta estäneet tutkimieni case-järjestöjen saavuttamia hyötyjä. Esittelen teoreettiseen

viitekehukseen perustuvan analyysimenetelmän seuraavassa luvussa, jossa kuvaan työn koko tutkimusasetelman.

4. Metodologia

Tämä tutkimusprosessi käynnistyi työelämälähtöisesti. Johdin opintojeni loppuvaiheessa Goodwill ry:n projektia, jossa tavoitteena oli edistää rahan ja asiantuntemuksen lahjoittamista sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Suhtauduimme projektissa erityisellä mielenkiinnolla yritysvapaaehtoisuuteen, koska oli epäselvää, kuinka hyvin järjestöt pystyivät hyödyntämään lyhytkestoista keikkavapaaehtoisuutta toiminnassaan. Tavoitteena oli tämän tutkimuksen avulla hankkia tietoa, joka auttaisi meitä pilotoimaan projektissa uudenlaisia yritysvapaaehtoistyön muotoja. Kantavana teemana projektissa oli ajatus yritysvapaaehtoisuudesta järjestöjen hyödyntämättömänä resurssina. Tämä normatiivinen lähtökohta ja työn pragmaattinen tavoite ohjasivat kysymyksenasettelua ja tutkimusstrategian valintaa. Vaikka tutkimuksen aihepiiri valikoitui työni kautta, tutkimus ei kuitenkaan ollut työnantajani tilaama ja tein sen omalla vapaa-ajallani.

4.1. Tutkimusasetelma

Työn lähtökohtana oli kiinnostus selvittää, miten järjestöt yhtäältä ulkomailla ja toisaalta Suomessa hyötyivät yritysten tekemästä vapaaehtoistyöstä. Perehtyminen tutkimuskirjallisuuteen osoitti, että yritysvapaaehtoistyön hyödyt toteutuvat vain joissain olosuhteissa. Tämän vuoksi näin välttämättömänä tutkia ilmiötä työssä kontekstisidonnaisesti. Rakensin sen vuoksi kirjallisuuskatsauksen synteesisinä analyttisen viitekehyksen, joka perustui kontekstin systemaattiseen mallintamiseen ja tarjosi työkalun laadullisen aineiston analysointiin. Tutkimusstrategiaksi valitsin monitapaustutkimuksen, joka mahdollisti keskenään erilaisten järjestöjen vertailemisen. Valintani tutkia työssä eri tyyppisiä järjestöjä eroaa positivistista tiedonkäsitystä edustavista tutkijoista kuten Yinistä (2018), joka katsoo, että monitapaustutkimuksissa tulisi etsiä mahdollisimman samankaltaisia tapauksia ja pyrkiä niiden avulla yleistettävissä oleviin tutkimustuloksiin. Bartlett ja Vavrus (2016) ovat kuitenkin kritisoineet Yinin ajattelua siitä, että tutkimus voi tällöin rajautua liian tiukasti aikaan ja paikkaan ja sivuuttaa tutkimuskohteiden laajemman toimintaympäristön, jonka vaikutuksia tässä työssä tutkin. Lähestymistapani on siis lähempänä esimerkiksi Bishopin (2010) näkemystä, jossa tarkasteltavaa ilmiötä lähestytään tarkoituksella keskenään erilaisten tapausten kautta, mutta

niitä tutkitaan samassa tutkimusasetelmassa – kerätään samaa aineistoa ja analysoidaan sitä samalla tavalla, jolloin tapaukset yhdessä rakentavat kuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Työn tutkimuskysymys, jonka esittelin jo johdantoluvussa, on säilynyt alusta saakka pitkälti samana, mutta alakysymykset saivat lopullisen muotoonsa vasta tutkimusprosessin aikana, dialogissa aiemman tutkimuksen kanssa.

Tutkimuskysymykseksi olen asettanut

K. Miten tutkimani kuusi sosiaali- ja terveysjärjestöä ovat hyötäneet yritysvapaaehtoisuudesta?

Lähestyn tutkimuskysymystä kahden alakysymyksen kautta:

AK1. Millaisia tavoitteita järjestöt ovat asettaneet yritysvapaaehtoistyölle?

AK2. Miten toiminnan konteksti on vaikuttanut järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta?

Alakysymykset keskittyivät alun perin enemmän järjestöjen saavuttamien resurssien erittelymiseen, mutta tutkimusprosessin edetessä havaitsin, että sekä tavoitteiden että kontekstin tarkastelu oli tärkeää ottaa mukaan, jotta voisin vastata varsinaiseen tutkimuskysymykseen.

4.2. Tutkimusaineisto

Suomessa toimii noin 10 000 rekisteröityä sosiaali- ja terveysalan yhdistystä, joista hieman yli 200 on valtakunnallisia järjestöjä ja loput joko piirijärjestöjä tai paikallisyhdistyksiä (SOSTE, 2019). Järjestöjä voidaan toimialasta riippumatta luokitella monin tavoin, perustuen esimerkiksi niiden maantieteelliseen toiminta-alueeseen, toiminnan luonteeseen tai jäsenrakenteeseen. Osa järjestöistä voidaan nähdä vaikuttajina (advocacy NGOs), jotka edistävät jotakin yhteiskunnallista intressiä tai asiaa ja osa jäsenilleen tai laajemmalle kohderyhmälle palveluja tuottavina järjestöinä (service NGOs) (Yaziji ja Doh, 2009). Suomalaiset sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat usein ns. hybridijärjestöjä; vammaisjärjestöt esimerkiksi

pyrkivät sekä vaikuttamaan jäsenistönsä asemaan yhteiskunnassa että tuottamaan näille suunnattuja palveluja. Tässä tutkimuksessa mukana olleista järjestöistä viisi on luonteeltaan hybridijärjestöjä ja yksi tarjoaa aineellista apua vähävaraisille perheille. Tarkastelen seuraavaksi, miten valitsin tutkittavat järjestöt, ja esittelen kunkin tutkimuskohteen lyhyesti. Kuvaan lopuksi aineistonkeruuprosessin ja analyysimenetelmät, joita työssä sovelsin.

4.2.1. Tutkimuskohteiden valinta

Aloitin sopivien tutkimuskohteiden kartoittamisen elokuun 2019 puolivälissä selvittämällä vapaamuotoisesti eri lähteistä tietoa järjestöistä ja yrityksistä, joilla on vapaaehtoisuusyhteistyötä. Lähteinä hyödynsin yritysten vuosikertomuksia, järjestöjen toimintakertomuksia ja aiheesta verkossa julkaistuja tekstejä, artikkeleita ja blogikirjoituksia. Koska tietoa löytyi hakujen perusteella vain vähän, lähetin elokuun puolivälissä sähköpostiviestin yhdelletoista järjestölle ja kysyin, kävikö niillä yritysvapaaehtoisia ja olisiko toiminnan vastuuhenkilöä mahdollista päästä haastattelemaan. Tavoitin tätä kautta viisi järjestöä. Lisäksi tein 22.–23.8. eri hakusanojen ja yhdistelmien testaamisen jälkeen systemaattisen haun internetistä hakusanoilla ”vapaaehtoistyö työajalla”. Haku palautti 11 sivua tuloksia, kun esimerkiksi haku ”työntekijävapaaehtoisuus” ei tuottanut yhtään relevanttia tulosta. Kokeilin myös englanninkielisiä hakutermejä, mutta lopulta tein haun suomeksi, koska etsin nimenomaan Suomessa toimivien yritysten Suomessa tekemää vapaaehtoistyötä.

Löysin haulla 34 relevanttia lähdeä, joista 17 oli yritysten tuottamia ja julkaistu joko tiedotteina tai verkkosivujen yritysvastuu- ja rekrytointiosiossa. Kahdeksan artikkelia oli järjestöjen julkaisemia ja loput lehtien tai sähköisten medioiden artikkeleita. Taulukoin kohteet ja luetteloin järjestöt, jotka mainittiin teksteissä tai jotka olivat pääteltävissä esimerkiksi läheteessä mainitun toiminnan perusteella. Mainintoja yritysvapaaehtoisuutta hyödyntävistä järjestöistä löytyi 21. Osa järjestöistä kuitenkin edusti jotakin muuta kuin sosiaali- ja terveysalaa, ja osaa löytyneistä sosiaali- ja terveysjärjestöistä olin jo lähestynyt. Yhden järjestön rajasin ulkopuolelle, koska sen toiminnan päämuoto oli lahjoitusvarojen kerääminen ja niillä toisen organisaation rahoittaminen. Jätin ulkopuolelle myös yhden kriisiauttamista ja yhden tavaralahjoituksia vastaanottavan järjestön, koska otoksessa oli mukana jo vastaavien profiilien toimijoita. Otin haun perusteella lopulta yhteyttä kolmeen uuteen järjestöön, joista

yksi palasi asiaan. Prosessin seurauksena tutkimukseen valikoitui mukaan kuusi valtakunnallista järjestöä eli kaikki ne, joihin onnistuin saamaan yhteyden.

4.2.2. Tutkimuskohteiden esittely

Olen pyrkinyt viittaamaan tutkimuskohteisiin havainnollisilla nimillä, jotta lukijan on helppo seurata tulosten raportointia. Järjestöt kulkevat työssä nimellä *aineellisen avun järjestö*, *lastensuojelujärjestö*, *maahanmuuttajajärjestö*, *kansainvälinen monialajärjestö*, *sosiaalialan monialajärjestö* ja *yleishyödyllinen säätiö*. Tutkimani järjestöt eivät tarjoa palveluja yksinomaan kohderyhmilleen vaan moni tuottaa palveluja ja ylläpitää verkostoja myös kunnille tai sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille. *Aineellisen avun järjestö* toimii paikallistojen kautta useilla eri paikkakunnilla ja tarjoaa kriisiluonteista ei-rahallista perheille. Sitä voisi muista poiketen luonnehtia ruohonjuuritason toimijaksi. Yhdistys saa toimintaansa runsaasti tavara- ja rahalahjoituksia yrityksiltä, ja yrityksille on tiedotettu myös vapaaehtoistyön mahdollisuuksista. *Lastensuojelujärjestö* toimii keskusjärjestön ja paikallisyhdistysten kautta ja tukee lapsia esimerkiksi koulunkäynnissä ja harrastustoiminnassa. Yritysvapaaehtoiset tulevat järjestöön kumppanuussopimuksen kautta ja osallistuvat mm. digitaaliseen auttamistyöhön. *Maahanmuuttajajärjestön* auttamistyö on pitkälti julkisen sektorin kotouttamisprosesseja tukevaa ja täydentävää. Yritysvapaaehtoiset ovat mm. keränneet sen toimintaan rahaa juoksukampanjalla ja ammatillista vapaaehtoistyötä se on saanut kansainväliseltä teknologiayhtiöltä. *Kansainvälinen monialajärjestö* tarjoaa valtakunnallisesti ja paikallisesti mm. kriisiapua, ystävöimintää ikääntyneille ja kerhotoimintaa lapsille. Järjestö on onnistunut hyödyntämään yritysvapaaehtoisia mm. lipaskeräjinä. *Sosiaalialan monialajärjestön* toiminta keskittyy erityisesti yksinäisyyden ehkäisyyn ja osallisuuden edistämiseen. Yritysvapaaehtoisten kanssa on toteutettu tapahtumia senioreille, ja kampanjointiin järjestö on saanut pro bono -apua mainostoimistolta. *Yleishyödyllinen säätiö* työskentelee vaikeiden erityisryhmien parissa ja järjestää toimintaa erityisesti lapsille, nuorille, perheille ja maahanmuuttajille. Yritysvapaaehtoistyö keskittyy varsinkin nuorten tukemiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn. Olen tiivistänyt perustiedot tutkimuskohteena olevista järjestöistä taulukoksi (*Taulukko 3*).

Taulukko 3. Tutkittavat järjestöt

Järjestö	Kokonais- tuotot	Toiminta	Yritys- vapaehtoistyön toiminta-alue Suomessa	Pai- kallis- yhdis- tyksiä	Haastattelu	Haastateltava(t)
Aineellisen avun järjestö	Alle 10 M€	Kriisiluonteinen, ei-rahallinen apu perheille	Paikallinen	Ei	6.9.2019 Helsinki Kesto: 38:21	Toiminnanjohtaja
Lastensuojelu- järjestö	10-50 M€	Lasten auttami- nen ja lasten oikeuksien edistäminen	Valtakunnallinen	Kyllä	14.9.2019 Helsinki Kesto: 59:23	Erytisasiantuntija
Maahanmuuttaja- järjestö	Alle 10 M€	Kotoutumisen tuki ja vaikuttaminen	Paikallinen	Ei	12.9.2019 Helsinki Kesto: 49:37	Vapaehtoistoiminnan asiantuntija
Sosiaalialan monialajärjestö	Alle 10 M€	Yksinäisyyden ehkäisy ja osalli- suuden edistäminen	Paikallinen	Ei	18.9.2019 Helsinki Kesto: 47:20	Vapaehtoistoiminnan koordinaattori
Kansainvälinen monialajärjestö	Yli 50 M€	Humanitäärinen apu ja vaikuttaminen	Valtakunnallinen	Kyllä	11.9.2019 Helsinki Kesto: 39:36	Varainhankinnan asiantuntija
Yleishyödyllinen säätiö	10-50 M€	Erytisyryhmien auttaminen ja vaikuttamistyö	Valtakunnallinen	Ei	18.9.2019 Helsinki Kesto: 1:26:08 16.10.2019 Helsinki Kesto: 50:30	Projektipäällikkö Erytisasiantuntija Vapaehtoistoiminnan tuottaja Asiakkuuspäällikkö Projektipäällikkö

4.2.3. Aineiston kerääminen

Tärkeimmät tutkimusmenetelmät tutkimuksissa, jotka vertailevat kohteita horisontaalisesti, ovat haastattelut ja havainnointi (Bartlett ja Vavrus, 2016). Lähestyin tässä työssä tutkimaani ilmiötä haastatteleamalla kasvokkain järjestöjen edustajia. Valitsin haastateltaviksi järjestöjen palkattuja työntekijöitä, jotka työskentelivät mahdollisimman lähellä

vapaaehtoistoiminnan organisointia ja päättivät vapaaehtoisresurssien hyödyntämisestä. Katsoin, että heillä olisi paras käytännön ymmärrys siitä, mitä mahdollisuuksia ja haasteita yritys vapaaehtoistyöhön liittyi. Tein haastattelut 6.9.–11.10.2019 välisenä aikana. Koska tutkimustietoa aiheesta oli vähän, en muodostanut strukturoituja kysymyksiä vaan rakensin puolistrukturoidut teemahaastattelut, jotka jäsensin kolmen kattoteeman alle. Olin muodostanut teemat teoreettisen kirjallisuuden sekä Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen 25.7.2019 tekemäni koehaastattelun perusteella. Aiheet, joista keskustelimme, olivat ”tavoitteet yhteistyölle”, ”organisointi” sekä ”koettu hyöty”. Kysymysrunko on työn liitteenä (*Liite 2*). Kysymyksillä tavoitteista hain tietoa järjestön motiiveista lähteä yhteistyöhön, organisointia koskevan kysymyksen kautta selvitin järjestön kyvykkyyksiä toteuttaa toimintaa ja koetun hyödyn kautta pyrin erittelemään, millaisia resursseja tai muuta hyötyä järjestöt olivat saaneet yhteistyön kautta. Haastatteluaineistoja kertyi yhteensä hieman yli kuusi tuntia ja ne purki sanatarkoiksi litteroinneiksi Tutkimustie Oy. Litteroituna haastattelut olivat noin 60 liuskaa (fonttikoko 8, riviväli 1). Jotta sain tutkittavista tapauksista myös vertailukelpoista taustatietoa, tein teemahaastatteluiden lopussa lyhyen strukturoidun haastattelun, jonka kysymykset olen lisännyt työn liitteeksi (*Liite 3*). Järjestöt vastasivat strukturoidussa haastattelussa esimerkiksi kysymyksiin, oliko niillä käynyt yritys vapaaehtoisia alle vuoden, 1–3 vuotta vai yli kolme vuotta, ja tekivätkö ne vapaaehtoisuudesta sopimuksia yritysten kanssa. Esitin strukturoidut kysymykset, joita oli kahdeksan, tietoisesti haastattelun päätteeksi, jotta ne eivät ohjanneet itse haastattelutilannetta. Viimeisenä pyysin haastateltavia toimittamaan minulle yritys vapaaehtoistyöhön liittyviä aineistoja kuten koulutusmateriaaleja tai sähköposteja, mikäli niitä oli olemassa. Muita kirjallisia aineistoja olivat verkkosivuilta poimimani yhdistysten vuosikertomustiedot. Lähteet tarjosivat taustatietoa toiminnasta ja auttoivat muodostamaan yleiskuvaa ilmiöstä.

Syventääkseni ymmärrystäni kertaluonteisesta vapaaehtoistyöstä kävin 22.11.2019 havainnoimassa yritys vapaaehtoistyötä sosiaalialan monialajärjestön palvelutilassa, jossa pidettiin noin sadan hengen juhlatilaisuus. Samassa tilaisuudessa oli paikalla helsinkiläisen viestintätoimiston yritys vapaaehtoisia. Keräsin aineiston osallistuvalla havainnoinnilla, jotta sain omakohtaisen kokemuksen siitä, miltä iltapäivä yritys vapaaehtoisena tuntuu. Kirjoitin tilaisuudessa tekemiäni muistiinpanojen perusteella samana iltana kolmisivuisen havainnointipäiväkirjan, jossa kuvasin ja reflektoin, mitä tapahtui ennen tilaisuutta, sen aikana ja sen

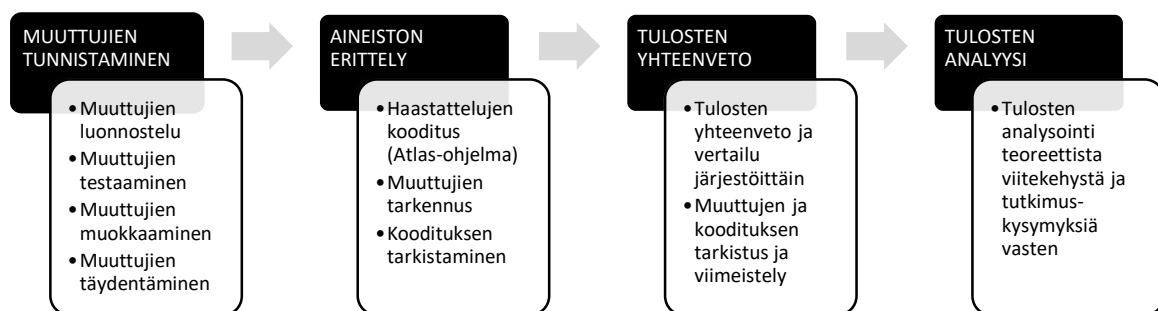
jälkeen. Peilasin työtä kirjoittaessani kokemusta aiempaan tutkimukseen, ja kokemus oli linjassa myös sosiaalialan monialajijärjestön haastattelun kanssa. Joulukuussa hankin lisäymmärrystä yritysten näkökulmasta taustahaastattelemalla suomalaisen metsäyhtiön vastuullisuusasiantuntijaa. Viimeisen aineistonkeruun tein osana palkkatyötäni toukokuussa 2020, kun selvitimme anonyymillä kyselyllä pro bono -työtä ja yritysvapaaehtoisuutta sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Kysely julkaistiin SOSTE ry:n viikoittaisessa uutiskirjeessä, jossa kerrotaan lyhyesti ajankohtaiset asiat SOSTE:stä ja sen jäsenjärjestöistä, joita on yli kaksisataa. Jakelua tehostettiin myös ottamalla sähköpostitse yhteyttä muun muassa järjestörahoituksen ympärille koottuun innovaatioryhmään ja jakamalla linkkiä kyselyyn sopivissa sosiaalisen median kanavissa. Kyselyn merkitys jäi kuitenkin vähäiseksi, sillä vastauksia saatiin vain kaksitoista, enkä hyödyntänyt niitä työssä.

4.2.4. Aineiston analyysi

Valitsin haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi tekstianalyysin alle lukeutuvan laadullisen sisällönerittelyn, jossa tarkastelun kohteena ovat tutkimusaineistossa esiintyvät erot ja yhtäläisyydet (ks. Tuomi ja Sarajärvi, 2009). Erittelin sisällön analyttisen viitekehyksen käsitteiden mukaisesti eli etsin aineistosta kuvauksia järjestön tavoitteista; toimintaympäristöstä, jossa vapaaehtoisyyhteistyö tapahtui; yhteistyösuhteesta, jonka kautta vapaaehtoisresurssit vaihdettiin; aineellisista tai aineettomista resursseista, jotka vapaaehtoisuuteen kautta siirtyivät järjestölle; kyvykkyyksistä, jotka auttoivat järjestöä hyödyntämään resursseja sekä arvosta eli hyödystä, jota järjestöt kokivat saaneensa yritysvapaaehtoisuudesta. Määrittelin kuhunkin pääluokkaan joukon muuttujia, joiden avulla kooditin litteroidut haastatteluaineistot. Olen koonnut luokat ja niihin sisältyvät muuttujat selitteineen työn liitteeksi (*Liite 4*). Toimintaympäristön kannalta olennaisiksi tiedoiksi katsoin esimerkiksi sen, mitä järjestön normaali toiminta piti sisällään ja mitä kohderyhmää sen toiminta palveli. Täydensin toimintaympäristöön liittyvää tietoa myös toissijaisista lähteistä kokoamillani tiedoilla. Yhteistyösuhdetta tarkastelin mm. suhteen jatkuvuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Muuttujiksi, jotka liittyivät aineellisiin resursseihin, nimesin esimerkiksi rahan, työajan ja palvelut, joita yritykset tarjosivat järjestöille. Aineettomiin resursseihin eli aineettomaan pääomaan, jota yhteistyö tuotti järjestölle, sijoitin muun muassa järjestön saaman mainehyödyn ja uusien taitojen oppimisen yritysvapaaehtoisilta. Kyvykkyyksiin, joita järjestö tarvitsi resurssien hyödyntämiseen, liitin muuttujia kuten koulutusprosessin, sisäisen

resursoinnin ja yritysvapaaehtoisuuteen kehitetyt toimintakonseptit. Viimeinen luokka oli yhteistyön järjestölle tuoma arvo, jota indikoivat järjestöjen kuvaamat resurssihyödyt sekä hyöty suhteessa yhteistyön tavoitteisiin.

Muuttujajoukon rakentaminen ja aineiston analysointi eteni useammassa eri vaiheessa, jonka olen kuvannut prosessikaaviossa jäljempänä (Kuva 4). Hyödynsin muuttujien tunnistamisessa mm. kirjallisuutta, joka käsitteli resurssikeskeistä strategisen johtamisen näkökulmaa (mm. Grant, 2018). Kun ensimmäinen versio oli valmis, testasin muuttujia aineellisen avun järjestön haastattelua vasten ja muokkasin siitä uuden version. Seuraavaksi luin haastattelut läpi ja kirjasin taulukkoon muutamalla sanalla, mitä aineellisia ja aineettomia resursseja ja kyvykkyyksiä kunkin järjestön haastattelussa mainitaan. Tämän jälkeen laajensin muuttujajoukon käsittämään myös teoreettisen viitekehyksen muut luokat eli tavoitteet, toimintaympäristön, yhteistyösuhteen ja arvon. Varsinaisen aineiston luokittelun ja koodituksen tein Atlas-ohjelmistolla, missä korostin sitaatteja sen mukaan, mitä asiaa kussakin kohdin käsiteltiin. Tarkensin muuttujia analyysin aikana – hienosäädin niiden nimiä, yhdistin muuttujia toisiinsa ja poistin muuttujia, joihin ei tullut yhtään osumaa (esim. legitimizeetti). Ennen lopullista analysointia kävin aineiston vielä kertaalleen läpi, viimeistelin koodit ja korjasin koodituksen johdonmukaiseksi. Viimeinen vaihe prosessissa oli yhteenveto ja aineiston analysointi. Analysointia varten vein koodituksen tulokset vertailtavissa muodossa olevaan Excel-taulukkoon.



Kuva 4. Tutkimusaineiston analyysiprosessi

Kun työ elokuussa 2020 oli valmistumassa, lähetin tutkimuslöydöksiä käsittelevän luvun kommentoitavaksi järjestöille. Koska aikaa oli kulunut jo lähes vuosi, lähetin viestin liitteenä myös haastattelun litteroinnin. Kommentointiaikaa annoin hieman vajaa viikon. Järjestöistä vain kaksi vastasi viestiini. Sosiaalialan monialajärjestön haastateltava kommentoi, että hän oli nostanut haastattelussa esiin paljon seniorinäkökulmaa, koska se oli hänen omalla vastualueellaan. Hän korosti, että järjestössä tehdään yritysvapaaehtoistyötä jonkin verran myös nuoriso- ja perhetyössä, ja yritysvapaaehtoisia on ollut mukana kaupunkitapahtumassa. Kansainvälisen monialajärjestön työntekijä oli vaihtanut työpaikkaa mutta luki tekstin tästä huolimatta läpi ja kommentoi, ettei löytänyt siitä asiavirheitä.

4.3. Rajoitukset

Edellä kuvaamassani tutkimusasetelmassa on kaksi keskeistä ongelmaa, jotka haluan nostaa esiin. Ensiksikin tieto, jonka olen saanut järjestöiltä haastattelutilanteissa, ei välttämättä ole ollut kattavaa ja luotettavaa. Toiseksi käytössäni ollut tutkimusaineisto ei ole ollut yhdenmukaista. Molemmat ongelmat ovat seurausta menetelmästä, jolla keräsin tutkimusaineiston.

Haastattelujen sisältö

Tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa eivät ole olleet objektiivisesti mitatut arviot yritysvapaaehtoisuuden kontekstista ja hyödyistä vaan selitykset ja kertomukset, jotka järjestöt tuottivat haastattelutilanteissa. Tutkimus liittyy siten tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan kriittisen realismin tutkimusperinteeseen, joka katsoo, että todellisuus on jossain määrin objektiivinen, mutta tieto, joka siitä on saavutettavissa, on epätäydellistä ja konstruoitua (Eriksson ja Kovalainen, 2011). Järjestöt eivät välttämättä kertoneet haastatteluissa avoimesti ja läpinäkyvästi toiminnastaan tai ne saattoivat unohtaa tuoda tärkeitä näkökohtia esiin. Saatoin myös tutkijana unohtaa esittää kysymyksiä tai tarkennuksia; esimerkiksi aineellisen avun järjestöltä en kysynyt eksplisiittisesti, millaisia tavoitteita sillä oli yritysvapaaehtoisuudelle. Tutkimushaastatteluiden avoimuutta saattoi heikentää myös se, että lähes tyin järjestöjä työnantajani Goodwill ry:n projektin nimissä, ja haastateltavien piti avata toimintansa heikkouksia toisen kansalaisjärjestön edustajalle. Asemani tutkijana ei ollut täysin

riippumaton senkään vuoksi, että tunsin lastensuojelujärjestön edustajan ennalta yhteisten tuttavien kautta. Hänen haastattelussaan nousi esiin myös ongelma, joka on voinut vaikuttaa muihinkin haastattelutilanteisiin: haastateltava puhui ennen nauhoituksen alkua suuremmin yritysvapaaehtoistyön ongelmista kuin nauhalla. Aineellisen avun järjestössä jouduin lisäksi tilojen ahtauden vuoksi tekemään haastattelun avokonttorissa, jossa oli paikalla myös muita ihmisiä, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että järjestön haastateltava suhtautui hyvin myönteisesti yritysvapaaehtoisuuteen. Koska halusin rehellistä tietoa ongelmista, joita järjestöt olivat kohdanneet kumppaniyritysten kanssa, edistin haastattelujen avoimuutta tekemällä ne anonyymisti. Tämä valinta kuitenkin johti siihen, että työstä puuttuu yritysten näkökulma, joka olisi tuonut merkittävää lisätietoa yritysten yhteiskuntavastuukäytännöistä ja järjestöjen kyvykkyydestä tehdä yritysyhteistyötä. Paikkasin tätä aukkoa tekemällä taustahaastattelun suomalaisen metsäyhtiön vastuullisuusasiantuntijan kanssa.

Aineiston kattavuus

Tutkimuksen vertailevan asetelman luotettavuutta heikentää se, että järjestöistä oli käytössä eri määrä tutkimusaineistoa. Tutkimus perustui seitsemään kasvokkain tehtyyn teemahaastatteluun, joihin osallistui kaikkiaan yhdeksän henkeä. Haastattelujen lukumäärä poikkeaa tutkittavien järjestöjen määrästä, koska yleishyödyllisellä säätiöllä oli kaksi yksikköä, joissa tehtiin vapaaehtoisuusyhteistyötä. Säätiön haastattelut poikkesivat muista myös siinä, että toisessa haastattelussa oli paikalla kaksi henkilöä ja toisessa kolme, kun muissa järjestöissä haastattelin vain yhtä henkeä. Suostuin ehdotukseen useammasta haastateltavasta, koska järjestö perusteli, ettei yksi ihminen heillä pystyisi kertomaan toiminnasta riittävällä tarkkuudella. Minulla oli todennäköisesti siis tarkemmat sen toiminnasta kuin muista järjestöistä. Erityisesti kansainvälisessä monialajärjestössä saattoi käydä enemmän keikkavapaaehtoisia kuin tässä on raportoitu, koska haastattelin siellä keskusjärjestön edustajaa, jolla ei ollut yksityiskohtaista tietoa paikallistason toiminnasta. Vaikka puute on ilmeinen, en pidä sitä tutkimuksen kannalta olennaisena, koska tarkoituksena ei ollut tuottaa tietoa yksittäisistä tapauksista vaan kartoittaa ja vertailla keskenään erilaisia toimintatapoja. Lisäksi tekemäni tutkimuslöydökset tukivat johdonmukaisesti aiemman empiirisen tutkimuksen tuloksia ja keräämäni aineisto tuotti rikkaasti vertailtavissa olevaa tietoa tutkittavista tapauksista. Pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta aineistotriangulaatiolla: tein yhdessä järjestössä osallistuvan havainnoinnin, kävin haastattelemassa yrityksen vastuullisuusasiantuntijaa ja kokosin

tietoa sosiaali- ja terveysjärjestökentältä myös lomakekyselyllä. Havainnoinnin ja yritys-
haastattelun avulla onnistuin analyysivaiheessa validoimaan joitain tutkimuslöydöksiä.

5. Analyysi

Tämän tutkimuksen kohteena oli kuusi suomalaista sosiaali- ja terveysjärjestöä, joissa oli useamman vuoden ajan käynyt vapaaehtoistyöntekijöitä yrityksistä. Hain työssä vastausta kysymykseen, miten tutkitut järjestöt hyötyivät yritysvapaaehtoisuudesta. Alakysymyksinä selvitin, millaisia tavoitteita järjestöt olivat asettaneet yritysvapaaehtoistyölle, ja miten toiminnan konteksti oli vaikuttanut järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta. Aineistona tutkimuksessa käytin järjestöjen työntekijöiden puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Raportoin tässä luvussa työn tutkimuslöydökset. Aloitan yhteenvedolla siitä, millaista vapaaehtoistyötä yritysten työntekijät olivat tehneet tutkituissa järjestöissä. Toiseksi esittelen tutkimuksen empiiriset löydökset, jotka perustuvat tutkimushaastattelujen sisällönerittelyyn.

5.1. Yritysvapaaehtoistyön muodot järjestöissä

Teemahaastattelujen yhtenä tavoitteena oli selvittää konkreettisten esimerkkien kautta, millä tavalla työtehtäviä yritysvapaaehtoiset tekivät tutkituissa järjestöissä. Kysyin esimerkiksi, millaiseen toimintaan yritykset olivat halunneet päästä mukaan, olivatko työkeikat olleet lyhytkestoisia ja tekivätkö työntekijät yksittäisiä keikkoja vai lähettivätkö yritykset vapaaehtoisia pitkäjänteisemmin. Olin kiinnostunut myös siitä, oliko järjestöjen ollut helppo ottaa vapaaehtoiset mukaan toimintaansa vai olivatko ne joutuneet sovittamaan toimintaa yritysten tarpeisiin. Jaoin erittelyn tuloksena järjestöjen toimintamuodot kolmeen ryhmään sen mukaan, tekivätkö työntekijät järjestöissä samoja tehtäviä kuin muutkin vapaaehtoiset, räätälöikö järjestö toimintaansa yrityksille sopivaksi vai oliko se kehittänyt kokonaan uutta toimintaa ja konsepteja yritysten vapaaehtoisresurssien hyödyntämiseen. Olen taulukon yritysvapaaehtoistyön muodoista, jotka järjestöt mainitsivat haastatteluissa (*Taulukko 4*).

Taulukko 4. Yritysvapaaehtoistyön muodot tutkituissa järjestöissä

	Aineellisen avun järjestö	Lastensuojelujärjestö	Maahanmuuttajajärjestö	Kansainvälinen monialajijärjestö	Sosiaalialan monialajijärjestö	Yleishyödyllinen säätiö
Osallistuminen olemassa olevaan toimintaan	Yritysten työntekijät ovat lajitelleet tavaralahjoituksia, siivonneet varastotiloja ja toimittaneet lahjoituksia asiakasperheille			Yritysten työntekijät ovat osallistuneet lipaskeräyksiin Yritysten työntekijät ovat osallistuneet ystävätoimintaan Yritysten työntekijät ovat osallistuneet ensiaputoimintaan Yritysten työntekijät ovat auttaneet maahanmuuttajalapsia läksyjen tekemisessä	Työntekijät ovat auttaneet palvelutalon juhlatilaisuuksien järjestelyissä Yritysten työntekijät ovat neuvoneet senioreja digitapahtumissa Pankki on valmentanut järjestön vapaaehtoisia opastamaan senioreja pankkiasioissa Kumppaniyrityksen työntekijöitä on koulutettu keikkavapaaehtoisiksi ja tukihenkilöiksi	Kumppaniyrityksen työntekijät ovat osallistuneet nuorten peli-iltoihin yhdessä järjestön muiden vapaaehtoisten kanssa
Yrityksille räätälöidyt projekti ja toiminta		Järjestöllä on yhteistyöohjelma media- ja teknologiayrityksen kanssa. Vapaaehtoistoiminta perustuu kvartaaleittain päivitettävään toimintasuunnitelmaan. Työntekijät ovat osallistuneet esim. räätälöidyillä intensiivijaksolla nuorten chatteihin ja avustaneet digitapahtumien tapahtumajärjestelyissä (Assembly, Tubcon)	Kansainvälisen teknologiayhtiön kanssa on tehty yhteistyötä monikulttuurisuusteeman alla. Turvapaikanhakijanuorille on järjestetty ryhmätoimintaa, ja työntekijät ovat kouluttaneet it-taitoja turvapaikanhakijoille ja osallistuneet juoksutapahtumaan Pankin työntekijät ovat osallistuneet yhteiskunnallisen haastekilpailun kautta kertaluontoiseen palvelumuotoiluprojektiin Yrityksen kanssa on osallistuttu Maailma kylässä -festivaalille ja suunniteltu yhdessä kohtaamistapahtumia empatiateeman alla	Vapaaehtoistyö on yksi osalualue kaikissa kumppanuussopimuksissa yritysten kanssa. Tarve kartoitetaan yhdessä tapauskohtaisesti ja työntekijät ohjataan sen perusteella paikallisosastojen toimintaan		

	Aineellisen avun järjestö	Lastensuojelujärjestö	Maahanmuuttajajärjestö	Kansainvälinen monialajärjestö	Sosiaalialan monialajärjestö	Yleishyödyllinen säätiö
Uudenlainen toiminta					<p>Yritysten työntekijät ovat toimineet muutamman kuukauden pilotin ajan puhelinyhteyksinä senioreille (toiminta päätynyt erillisrahoituksen päätyttyä)</p>	<p>Järjestö on kehittänyt tyky-päivien konseptia yrityksille</p> <p>Neljän eri yrityksen työntekijät ovat antaneet talousneuvontaa syrjäytymisvaarassa oleville nuorille ja toimineet henkilökohtaisina talousmentoreina. Yritykset maksavat koordinaattorin palkan</p> <p>Järjestö on kehittänyt yhteisölliset lounashetket, joihin kutsutaan nimettyjen yritysten työntekijöitä kertomaan urastaan</p>

Aineellisen avun järjestö ja sosiaalialan monialajijärjestö olivat pääasiassa ohjanneet yritysten työntekijät olemassa olevaan toimintaansa, tekemään samoja työntehtäviä kuin järjestön muutkin vapaaehtoiset. Myös kansainvälisessä monialajijärjestössä yritysvapaaehtoiset tekivät samoja työntehtäviä kuin muut, mutta vapaaehtoiset tulivat kumppaniyrityksistä, joiden kanssa neuvoteltiin osallistumisesta ja koordinoitiin yhdessä toimintaa. Lastensuojelujärjestö ja maahanmuuttajajärjestö olivat puolestaan räätälöineet olemassa olevaa toimintaansa ja rakentaneet projekteja, jotka suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä yksittäisten yritysten kanssa. Yleishyödyllinen säätiö, joka teki vapaaehtoisuusyhteistyötä kahdessa eri yksikössä, oli kokeillut ja kehittänyt myös toimintaa, joka poikkesi sen aiemmasta toiminnasta ja oli suunnattu useammalle kuin yhdelle yritykselle.

Koska järjestöt olivat valinneet yritysvapaaehtoisuuteen erilaiset lähestymistavat, tyypittelin ne erittelyn perusteella kolmeen ryhmään, jotka nimesin *sopeutujiksi*, *muokkaajiksi* ja *innovaattoriksi*. Sopeutujien toimintamallina oli integroida yritysvapaaehtoiset mukaan niiden normaaliin vapaaehtoistoimintaan, muokkaajat olivat räätälöineet olemassa olevaa toimintaansa yksittäisten yritysten tarpeisiin, ja innovaattori pyrki luomaan uudenlaisia konsepteja yritysvapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen järjestöistä sopeutujiin lukeutuivat aineellisen avun järjestö, sosiaalialan monialajijärjestö ja kansainvälinen monialajijärjestö, muokkaajiin lastensuojelujärjestö ja maahanmuuttajajärjestö. Innovaattoriksi määrittyi tutkituista järjestöistä yleishyödyllinen säätiö. Analyysin tuloksena kävi ilmi, että sopeutajat ja innovaattori kokivat hyötyneensä vapaaehtoiskapasiteetin lisääntymisestä enemmän kuin muokkaajat.

5.2. Empiiriset löydökset

Aiempi tutkimus on osoittanut, että yritysten tekemä vapaaehtoistyö voi parantaa kansalaisjärjestöjen toimintaedellytyksiä ja muodostaa sille nonprofiit casen, mutta arvonmuodostus ei ole suoraviivaista. Tutkijat eivät kuitenkaan ole toistaiseksi pystyneet tarjoamaan riittävää kuvaa siitä, mikä vaikuttaa järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoistyöstä. Lähestyin tässä työssä yritysvapaaehtoisuutta kontekstisidonnaisena ilmiönä ja hyödynsin aineiston analysoinnissa kirjallisuuskatsauksessa rakentamaani analyttistä viitekehystä. Katsoin, että yritysvapaaehtoisuuden arvonmuodostukseen vaikuttivat tavoitteet, jotka järjestö

oli asettanut sille; toimintaympäristö, jossa vapaaehtoisyyhteistyö tapahtui; yhteistyösuhde, jonka kautta vapaaehtoisresurssit vaihdettiin; aineelliset tai aineettomat resurssit, jotka vapaaehtoisuuteen kautta siirtyivät järjestölle sekä kyvykkyydet, jotka auttoivat järjestöä hyödyntämään resursseja. Jotta ymmärsin eroja siinä, miksi sopeutujiksi ja innovaattoriksi nimeämäni järjestöt olivat hyötynet yritysten tarjoamista vapaaehtoisresursseista enemmän kuin muokkaajat, tarkastelin arvonmuodostusta sekä järjestöittäin että tunnistamiani toimintamalleja vasten. Käsittelen ensiksi sitä, miten haastateltavat sanallistivat yritysvapaaehtoistyön tavoitteita järjestössään. Toiseksi analysoin, miten toimintaympäristö oli heijastunut vapaaehtoisyyhteistyöhön ja kolmanneksi, miten järjestöt puhuivat yrityksen ja järjestön välille muodostuneesta yhteistyösuhdesta. Neljänneksi erittelen, millaisia resursseja järjestöt kertoivat saaneensa käyttöönsä ja viidenneksi kuvaan, millaisia kyvykkyyksiä niillä oli resurssien ja yhteistyösuhteen hyödyntämiseen. Yhteistyön hyötyä eli arvoa käsittelen vasta työn viimeisessä luvussa, samalla kun vastaan työn tutkimuskysymyksiin.

5.2.1. Yritysvapaaehtoistyön tavoitteet

Tutkimuksessa ei noussut esiin yhtä yksittäistä yritysvapaaehtoistyön tavoitetta, joka olisi mainittu kaikissa haastatteluissa. Tavoitteista ilmeisimmän, vapaaehtoisuuskapasiteetin vahvistamisen, mainitsi haastattelussa kaksi kolmasosaa järjestöistä. Sosiaalialan monialajärjestö, maahanmuuttajajärjestö ja kansainvälinen monialajärjestö toivoivat lisäksi, että ne saisivat houkuteltua työntekijät jatkamaan vapaaehtoistyötä omalla ajallaan. Vapaaehtoistyön rinnalla haastateltavat painottivat myös toivetta saada rahalahjoituksia kumppaniyrityksiltä. Sosiaalialan monialajärjestössä varainhankkijat esimerkiksi kontaktoivat kaikki yritykset tapahtumien jälkeen. Maahanmuuttajajärjestössä varainhankinnan paine korostui muita enemmän, koska osa sen julkisista tuista edellytti omarahoitusosuutta. Yleishyödyllinen säätiö halusi kehittää yritysvapaaehtoisuuteen kokonaan uudenlaisia toimintamalleja ja -konsepteja, jotka laajentaisivat kolmannen sektorin rahoituspohjaa. Kansainvälisen monialajärjestön taloudellisena motiivina korostui yritysvapaaehtoistoiminnan kustannus-hyötysuhteen tasapainottaminen:

Me ollaan varainhankintatoiminnassa niin kyl se yritys vapaaehtoisuus pitäs myös muuttua meille kannattavaks [naurahtaa] jossain vaiheessa eli ihan rahallisia tavoitteita että, joko sitä kautta et ne yritykset, joilla on tiettyjä tuntitavoitteita, niin monesti ne myös lahjottaa semmosille järjestöille, joille he on pystynyt tekemään niitä vapaaehtoistyötunteja.

Osa järjestöjen resurssitavoitteista liittyi myös aineettoman pääoman hankkimiseen: kolme järjestöä tavoitteli yritysvapaaehtoisuudella pääsyä yritysten osaamiseen ja yleishyödyllinen säätiö halusi motivoida yhteistyön kautta omaa organisaatiotaan kehittämään vapaaehtoistoiminnan prosesseja. Resurssihyötyä korostavien tavoitteiden rinnalla osa järjestöistä painotti, että ne edistivät yritysvapaaehtoisuuden kautta myös omaa yleishyödyllistä tarkoitusta ja tavoitteitaan. Yleishyödyllinen säätiö esimerkiksi teki työtä koulupudokkaiden parissa ja kontaktit yrityksiin ja sitä kautta muuhun yhteiskuntaan olivat sille yksi tapa aktiivoida kohderyhmän nuoria koulutus- ja työelämäpoluille. Lastensuojelujärjestössä vapaaehtoistyö itsessään oli keskeinen toimintamuoto, ja sosiaalialan monialajärjestö katsoi, että yritysvapaaehtoisuus auttoi sitä edistämään yhteiskunnallista missiotaan yksinäisyyden poistamisessa:

Mä en tiiä onks se tavoite vaan ehkä enemmänkin se että mitä on vapaaehtoistyö että mehän [--] järjestönä halutaan kaikkia siihen kannustaa et me huomioidaan toisemme, et ei kukaan jäis yksin. Se on se meidän missio, että ei ole yksinäisiä ihmisiä täällä et me voidaan kukin auttaa sen mukaan mikä on mahdollista.

Moni järjestö korosti myös, että se halusi tarjota yritysten työntekijöille osallisuuden³ ja merkityksellisyyden kokemuksen eli otti yritysvapaaehtoiset toimintansa kohderyhmäksi. Lastensuojelujärjestö puhui yritysvapaaehtoisuudesta myös sopimusveloitteena, sillä

³ Käsitteellä *osallisuus* viitataan mukana olemisen ja kuulumisen tunteeseen, joka liittyy esimerkiksi johonkin yhteisöön tai koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin. Osallisuuden tunteen puute liitetään tyypillisesti syrjäytymiseen ja työttömyyteen. (Harju, 2014)

yhteistyö oli osa järjestön laajempaa yhteistyösopimusta. Saman tyyppinen velvollisuuspuhe korostui kansainvälisen monialajijärjestön haastattelussa; järjestö katsoi, että vapaaehtoistyö oli aina edellytys laajemmalle kumppanuudelle yritysten kanssa. Lastensuojelujärjestö ai-noana nosti esiin, että se tavoittelee yhteistyöllä myös mainehyötyä itselleen.

Jäsentymättömämpänä teemana haastatteluissa nousivat esiin yhteistyön yhteiskunnalliset vaikutukset. Yleishyödyllinen säätio oli keskustellut yrityskumppaninsa kanssa siitä, miten ne voisivat yhdessä vaikuttaa käynnissä olevaan työelämän murrokseen. Esiin nousi myös halu puhkaista kuplia ja näyttää, millaisessa todellisuudessa yhteiskunnan heikko-osaisimmat elävät:

Ja sit toisaalta vähän niinku ajattelee että taide on tietynlainen yhteiskunnan indikaattori, niin tavallaan mehän ollaan niinku tietyssä mielessä myöskin siitä mitä yhteiskunnallisesti tapahtuu et tavallaan se merkityshän siinä taas yrityksille olisi niinku valtava, tai vois olla, jotenkin se että miten se missä tää maailma menee, mitä kaikkee tässä tapahtuu et se, niinku todellisuus voi olla tosi vieras yrityselämässä

Myös lastensuojelujärjestön haastattelussa korostui yhteiskuntapoliittinen näkökulma. Järjestö katsoi, että yritysvapaaehtoisuuden kautta voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja vahvistaa kansalaisyhteiskuntaa:

Sitä mä mietin et osataaks me tarpeeks tuoda sit sitä, kansalaisyhteiskunnan lisäarvo. [--] Niin, oisko siin oisko täs meiän tavas suhtautuu asioihin tällee arvovälhtösesi ja.. Meiän tavois ratkasta ongelmia. [--] Ni, oisko niist jotain hyötty taas näille vapaaehtosille. Ymmärtää tämmöst järjestön tapaa. Vähän epämääräisempääki tapaa mutta jollain tavalla ehkä syvällisempää tapaa, ratkoo asioita.

Yhteenvetona kaikki järjestötyypit hakivat yritysvapaaehtoisuudella toimintaansa lisää vapaaehtoisresursseja, mutta sopeutujat näkivät lisäksi tärkeänä houkutellessa työntekijät jatkamaan vapaaehtoistyötä omalla ajallaan. Järjestöjen tavoitteissa korostuivat myös pääsy yritysten taloudellisiin resursseihin, yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä työntekijöiden

osallisuuden kokemuksen edistäminen. Järjestötyypeittäin tavoitteissa ei kuitenkaan ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Aineellisen avun järjestön tavoitteet jäivät tarkastelun ulkopuolelle, koska haastattelin sen ensimmäisenä enkä noudattanut puolistrukturoitua rakennetta täsmällisesti. Kuitenkin, kun kysyin haastattelussa, ottiko järjestö oma-aloitteisesti yhteyttä yrityksiin, haastateltava vastasi, että halun tehdä vapaaehtoistyötä piti tulla yrityksiltä eli järjestö edellytti yrityksiltä omaehtoista kiinnostusta vapaaehtoistyöhön.

5.2.2. Yhteistyön toimintaympäristö

Tarkastelen seuraavaksi, miten toimintaympäristö oli haastateltavien mielestä vaikuttanut yhteistyösuhteen syntyyn. Viitataan toimintaympäristöllä seikkoihin, jotka rajasivat yhteistyön ulkoiset olosuhteet ja joihin järjestö pystyi vaikuttamaan rajallisesti. Yritysten valintakriteerejä järjestöille olivat olleet esimerkiksi järjestön tunnettuus ja luotettava maine. Kansainvälinen monialajjärjestö korosti, että heitä lähestyttiin usein siksi, että he pystyivät tarjoamaan vapaaehtoistyömahdollisuuksia useilla eri paikkakunnilla. Maahanmuuttajajärjestön ja lastensuojelujärjestön haastatteluissa nousi esiin mahdollisuus tehdä yhteistyötä myös Suomen rajojen ulkopuolella. Maahanmuuttajajärjestö oli ainoa, jonka yhteistyösuhteisiin oli vaikuttanut merkittävästi järjestön kohderyhmä: monikulttuurisuus ja maahanmuuttajateema rajasi osan yrityksistä ulkopuolelle, mutta toisaalta se oli ollut nykyiselle yrityskumppanille peruste yhteistyön aloittamiselle. Myös järjestöjen olemassa olevat toimintamuodot olivat saattaneet edesauttaa kumppanuuden syntyä. Sopeutajat olivat olleet kiinnostavia kumppaneita, koska niillä oli valmiiksi toimintaa, joka ei vaatinut ennakkokoulutusta tai pitkäjänteistä sitoutumista. Erityisesti aineellisen avun järjestön saama yritysvapaaehtoispanos oli merkittävä, koska lahjoitettujen tavaroiden lajittelu sopi hyvin keikkavapaaehtoisuuteen:

Monta kertaa me kuullaan siitä et ku meille on helppo tulla. Et ku monissa muissa vastaavanlaisissa yhdistyksissä ni, vaaditaan jonkinäköst koulutusta tai sit vaaditaan pitkäaikaisempaa sitoutumista. Et siinä mieles ku meille voi tulla tosiaan muutamaks tunniks tai yhdeks päiväks ja meille voi tulla, oikeestaan aika hyvin pystytään räätälöimään niit kellonaikoja ja porukoita ja muuta.

Kansainvälinen monialajjärjestö nosti haastattelussa esiin, että yritykset toivoivat usein tempaustyypistä toimintaa, jota sillä ei ollut tarjota. Lisäksi, kun toimintaan liittyi vuorovaikutusta järjestön kohderyhmien kanssa, se vaati yleensä sekä järjestöiltä että yrityksiltä enemmän panostusta. Sosiaalialan monialajjärjestö esimerkiksi joutui antamaan keikkavapaaehtoisille koulutuksen ennen kuin se pystyi ohjaamaan näitä tukihenkilötoimintaan. Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että kohderyhmien kanssa toimimiseen saattoi myös liittyä ongelmia yritysten työntekijöiden näkökulmasta. Hankalimmat asiakastilanteet oli kohdattu yleishyödyllisessä säätiössä, missä toiminnan kohderyhmänä olivat olleet huonovointiset asunnottomat, eivätkä nuoret koulupudokkaatkaan välttämättä keskittyneet vuorovaikutukseen yritysvapaaehtoisen kanssa vaan selailivat kännykkää. Myös lastensuojelujärjestö tunnisti, että itsetuhoisen nuoren kohtaaminen voisi olla vapaaehtoiselle raskasta eikä soveltuisi yritysvapaaehtoisuuteen.

Toisinaan yhteistyö yritysten kanssa oli kariutunut aikatauluhaasteisiin. Aineellisen avun järjestöön esimerkiksi oli joulun aikaan yleensä enemmän tulijoita kuin se pystyi ottamaan vastaan, eikä sillä ollut tarjota yrityksille toimintaa viikonloppuisin. Myös yritysten vastuullisuuskäytännöt vaikuttivat siihen, miten kumppanuuksia oli syntynyt. Yleishyödyllinen säätiö, aineellisen avun järjestö ja maahanmuuttajajärjestö korostivat, että usein yhteistyön käynnistäjänä oli ollut vastuullisuusasiantuntija, joka koordinoi toimintaa ja tunsii järjestön ennalta. Kansainvälinen monialajjärjestö koki, että toiminta yrityksissä oli muuttunut aiempaa organisoidummaksi, kumppanit valittiin huolella ja yhteistyötä tehtiin yleensä useamman kuin yhden järjestön kanssa. Lastensuojelujärjestön yrityskumppani oli jakanut vastuullisuusohjelmansa kolmeen strategiseen painopisteeseen, joihin järjestön toiminta sopi hyvin, ja haastateltavan mielikuva oli, että vapaaehtoistyöhön oli yrityksen johdon suunnalta vahva suositus. Yhteistyöhanke, jossa innovaattori eli yleishyödyllinen säätiö teki yhteistyötä useiden eri yritysten kanssa, oli syntynyt osana kansallista hanketta, jolle oli käynnistyshetkellä vahva poliittinen tuki. Muutamissa tapauksissa yritysten työntekijät olivat kuitenkin saaneet itse valita järjestön, jolle ne antoivat vapaaehtoispanoksensa. Suhteiden muodostumista eivät kuitenkaan raamittaneet vain yritysten toimintaperiaatteet vaan siihen vaikuttivat myös järjestöjen asettamat kriteerit. Arvokeskeisellä yleishyödyllisellä säätiöllä esimerkiksi oli kumppanien valintaan menettelyohje.

Yhteenvedona toimintaympäristö vaikutti vapaaehtoisuusyhteistyön tuloksiin melko odotetusti. Järjestötyypittelyn näkökulmasta sopeutujilla oli tarjota muita enemmän vapaaehtoistoimintaa, johon oli helppo ottaa mukaan myös yritysvapaaehtoisia. Sosiaalialan monialajärjestön tavoite, yksinäisyyden vähentäminen, esimerkiksi tarjosi paljon mahdollisuuksia yritysvapaaehtoisten ja järjestön asiakkaiden kohtaamisiin. Myös kansainvälinen monialajärjestö pystyi ottamaan yritysvapaaehtoisia vastaan, mutta toiminnan valtakunnallinen koordinointi, vapaaehtoisten kouluttaminen ja yritysten ja paikallisosastojen saattaminen yhteen vaativat siltä ylimääräistä työtä. Myös kiinnostava kohderyhmä ja järjestön hyvä maine olivat edistäneet kumppanuuden syntymistä. Toisaalta myös yritysten yhteiskuntavastuun strategiat ja periaatteet ohjasivat järjestöjen valintaa, mutta joskus myös työntekijät itse saivat päättää järjestön, johon he menivät vapaaehtoiseksi.

5.2.3. Järjestön ja yrityksen yhteistyösuhde

Tarkastelen seuraavaksi järjestön ja yrityksen välistä yhteistyösuhdetta ja vuorovaikutusta, jonka kautta yritys siirsi resurssejaan järjestölle. Lastensuojelujärjestö vastasi strukturoidussa kyselyssä tehneensä vapaaehtoisuusyhteistyötä 1–3 vuotta, muut yli kolme vuotta. Kumppanuuksia oli syntynyt muun muassa järjestöjen työntekijöiden henkilökohtaisten verkostojen kautta. Suhteita oli solmittu sekä yrityksen että järjestön aloitteesta, mutta useimmiten toiminta oli käynnistynyt reaktiivisesti yrityksen otettua yhteyttä. Järjestöjen aloitteellisuutta heikensi se, ettei niillä ollut resursseja yritysten kontaktointiin. Osa järjestöistä myös koki, ettei yrityksiä kannattanut lähestyä, koska järjestöllä itsellään ei ollut selkeitä konsepteja, joita se olisi voinut tarjota. Maahanmuuttajajärjestö oli muista poiketen onnistunut solmimaan yhden kumppanuuden osallistumalla yrityksen järjestämään yhteiskunnalliseen haastekilpailuun. Kansainvälinen monialajärjestö oli lisäksi lähestynyt yrityksiä silloin, kun se tarvitsi vapaaehtoisia lipaskerääjiksi.

Suhteen valtaepätasapainoa näkyi siinä, että yritykset olivat toisinaan odottaneet järjestöjen yksikantaan sopeutuvan yritysten tarpeisiin. Sosiaalialan monialajärjestön oli esimerkiksi ollut vaikea järjestää toimintaa, jos yritys ilmoitti vapaaehtoisten lukumäärän ja tarkan päivän, jolloin se halusi järjestää henkilökunnalleen esimerkiksi työkykyä ylläpitävää

toimintaa. Yleishyödyllinen säätiö koki, että jos vapaaehtoispäiviin asennoiduttiin yrityksissä työkykyä ylläpitävänä toimintana, aika saattoi myös kulua ”kaikenlaiseen kimpakivaan” eikä toiminta hyödyttänyt järjestöä.

Just jos se on tällöinen irrallinen tavallaan siitä yrityksen, toimintaa vähän niinku ympätty että nyt me teemme tällasta et sen pitäis ikään kuin elää aidosti siinä toiminnassa ja olla siinä vastuullisuudessa ja jotenkin siellä arvoissa tavallaan tuntua, [--] mut sit jos se on sellanen et se on niinku tyky-päivä että nyt menemme ja teemme hyvää näin tai muuta niin sit se on vähän semmonen niinku, vähän niinku retki nuotiolle tai mäkkäriin, et silleen vähän niinku elämys.

Myös kansainvälinen monialajärjestö painotti, etteivät järjestöt voi ryhtyä yritysten ohjelmatoimistoksi vaan yritysvapaaehtoisuuden tulisi tarjota keskinäishyötyä:

Meillä se perustuu tosi vahvasti et vapaaehtoset on aika koulutettuja. [--] Ihan tosi harvoihin juttuihin pystytään heittämään ilman mitään ennakkokoulutusta ihmisiä niin sit se sopii aika huonosti semmoseen popup-tyyliseen juttuun. Se on se haaste siinä, ja sit se et onks se aina meitä hyödyttävää. Me ollaan hyvin vahvasti yritetty sanoa sitä et me ei voida olla yritysten ohjelmatoimisto. Sen pitää olla semmonen et se osuu molempien juttuihin hyvin.

Toisaalta silloinkin, kun keskinäishyötyä tavoiteltiin, se ei yhteisestä tahtotilasta huolimatta aina onnistunut. Lastensuojelujärjestö esimerkiksi olisi halunnut tarjota yrityskumppanilleen näkyvyyttä tapahtumassa, johon ne osallistuivat yhdessä, mutta tapahtumajärjestäjän markkinointisopimus esti sen.

Järjestöt kaipasivat yrityksiltä myös vahvempaa sitoutumista jo sovittuun. Aineellisen avun järjestö, kansainvälinen monialajärjestö ja yleishyödyllinen säätiö olivat kaikki kohdanneet peruutuksia tai viime hetken muutoksia ryhmäko’oissa. Yleishyödyllinen säätiö luonnehti neuvotteluasemaansa jonkin verran muita vahvemmaksi, sillä se oli yhdessä toiminnoistaan sopinut yritysten kanssa, että peruutusten kohdalla yritykset etsivät tilalle korvaavan

henkilön. Sosiaalialan monialajärjestö teki joidenkin yritysten kanssa toimivaa yhteistyötä jaksoittain, eli samat yritykset kävivät säännöllisesti puolivuositain tai vuosittain tekemässä vapaaehtoiskeikkoja. Yhteistyösuhteiden jatkuvuutta oli saattanut edistää yrityksen yksittäisen koordinaattorin innostuskin: maahanmuuttajajärjestön ja yrityksen suhde oli pari vuotta tauolla, mutta aktivoitui uudelleen, kun vastuuhenkilö yrityksessä vaihtui.

Muokkaajat, innovaattori ja sopeutujista kansainvälinen monialajärjestö kertoivat tehneensä yritysten kanssa muodollisia sopimuksia, jotka toivat jatkuvuutta yhteistyöhön. Sopimukset eivät kuitenkaan olleet erityisen tiukkoja. Maahanmuuttajajärjestö sopi yleensä, miten yritys sai näkyvyyttä, mutta ei edellyttänyt yrityksiltä sitoutumista aikatauluihin. Digitaalisen ratkaisun kehittämisessä sopimusneuvotteluja oli käyty myös tekijänoikeuksista. Lastensuojelujärjestön yhteistyösopimuksessa, joka sisälsi muutakin kuin vapaaehtoistyötä, ei sitouduttu tiettyyn määrään tunteja vaan toimintaa suunniteltiin yhdessä neljännesvuosittain. Toisaalta toiminnan järjestämisestä tuli järjestöille samalla sopimusvelvoite, ja jos sopivaa vapaaehtoistoimintaa ei ollut sellaisenaan tarjota, toiminta jouduttiin räätälöimään kunkin yrityksen erityistarpeisiin, mikä aiheutti lisätyötä. Sopeutujien toiminta näyttäytyi haastatteluissa epämuodollisena; aineellisen avun järjestössä yritysvaltaiset allekirjoittivat pelkän vaihtoloukkuksen, ja sosiaalialan monialajärjestö sopi yksittäisistä päivistä sähköpostitse. Yleishyödyllinen säätiö ja haastattelemani metsäyhtiön vastuullisuusasiantuntija kokivatkin molemmat, että sopimusperusteinen malli oli osoittautunut raskaaksi keikkavapaaehtoisuudessa.

Yhteenvetona sopeutajat ja muokkaajat kertoivat haastatteluissa, että yhteistyösuhteen valtaepätasapaino häiritsi jonkin verran niiden yhteistyötä yritysten kanssa, mikä näkyi esimerkiksi viime hetken muutoksina ja peruutuksina. Muokkaajien ja kansainvälisen monialajärjestön kohdalla yritysvaltaisuuden pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta edistivät laajemmat yhteistyösopimukset suuryritysten kanssa. Toisaalta kun toiminta oli niille samalla sopimusvelvoite, jouduttiin toimintaa usein räätälöimään kunkin yrityksen erityistarpeisiin, mikä heikensi toiminnan kustannus-hyötysuhdetta.

5.2.4. Välitetyt resurssit

Erittelen seuraavaksi, millaisiin resursseihin järjestöt olivat saaneet pääsyn yritysvapaaehtoistyön kautta. Aineellisiksi resursseiksi luokittelin yrityksen investoiman työajan ja rahan sekä palvelut ja materiaalit, joita yritykset lahjoittivat järjestöille vapaaehtoistyön yhteydessä. Katsoin aineellisiksi resursseiksi myös yritysvapaaehtoisten taidot, koska ne vaikuttivat siihen, millaisia työtehtäviä vapaaehtoiset tekivät ja kuinka laadukkaasti he annetuista tehtävistä suoriutuivat. Siltä osin kuin taidot siirtyvät järjestön työntekijöille oppimisen kautta kysymys oli kuitenkin aineettomista resursseista. Vapaaehtoisia luonnehdittiin haastatteluissa motivoituneiksi ja sosiaalisesti taitaviksi. Pääsääntöisesti toimintaan osallistuttiin 10–15 hengen ryhminä ja vapaaehtoistyötä tehtiin päivä vuodessa. Tehtävät olivat useimmiten olleet yksinkertaisia, esimerkiksi seuranpitoa tai tapahtumissa avustamista, jotka eivät vaatineet työntekijöiltä ammattiosaamista. Kansainvälinen monialajärjestö ohjasi yritysvapaaehtoisia esimerkiksi lipaskerääjiksi, ja sosiaalialan monialajärjestössä yrityksen työntekijät olivat antaneet digiopastusta senioreille. Lastensuojelujärjestön yritysvapaaehtoiset olivat jutelleet nuorten kanssa chatissa ja olleet mukana auttamassa Tubecon- ja Assembly-tapahtumien järjestelyissä.

Järjestöillä oli kuitenkin kokemusta myös ammatillisesta vapaaehtoistyöstä. Yleishyödyllisessä säätiössä pankkien työntekijät hyödynsivät ammattitaitoaan antamalla talousneuvontaa syrjäytymisvaarassa oleville nuorille. Se tarkoitti kuitenkin melko yksinkertaisia neuvoja siitä, miten rahan saa riittämään loppukuuksi. Maahanmuuttajajärjestössä tarkoituksena oli hyödyntää teknologiayhtiön it-asiantuntemusta turvapaikanhakijoiden koulutuksissa, mutta kokemus oli ollut samansuuntainen kuin yleishyödyllisessä säätiössä:

He varmaan toivoi et he myös sit pääsee jotenkin hyödyntämään sitä, omaa osaamista mutta sitte tietenkin totuus on se, että ehkä ne it-taidot tai se taso millä siinä liikuttiin, niin sit se ei oo [naurahtaa] sellasta it-osaamista, joka vaatis erityisosaamista, et sit kuitenkin joidenkin kohalla voidaan puhua, vaan siitä et miten [--] perustetaan sähköpostitili, tai tän tyyppistä mikä ei sit tietenkään [naurahtaa], tän [--]asiantuntijaa vaadi.

Kun yritys vapaaehtoiset hyödynsivät vapaaehtoistyössä ammattitaitoaan, rajanveto pro bono -työhön oli toisinaan häilyvä. Sosiaalialan monialajijärjestön saama apu kriisiviestintäsuunnitelman tekemisessä sekä maksuton konsultointi, jota yleishyödyllinen säätiö oli saanut toimintansa arvioinnin kehittämiseen, olivat jo lähellä pro bono -apua. Maahanmuuttajajärjestön saama palvelumuotoiluosaaminen oli selkeämmin vapaaehtoistyötä, koska se ei ollut normaali yhden suunnittelutiimin toimeksianto vaan työntekijät vaihtuivat suunnittelusprintin aikana. Projekti kuitenkin edellytti yritykseltä vapaaehtoisten lisäksi kahden henkilön vahvempaa panosta toiminnan koordinointiin, eikä haastattelussa käynyt ilmi, oliko osallistuminen palvelumuotoiluun ollut työntekijöille vapaaehtoista. Jos arvioidaan ammatillisen ja ei-ammatillisen vapaaehtoistyön hyötyjä järjestöille, kumpikaan ei osoittautunut tässä tutkimuksessa toista hyödyllisemmäksi. Esimerkiksi palvelumuotoilutyön arvo jäi maahanmuuttajajärjestössä nimelliseksi:

No, ei me me ei olla sellaisenaan lähdetty nyt mitään niistä käyttämään, et ehkä me sit koettiin että niissä ei ollu kuitenkaan niin, mitään semmosta uutta ideaa [-], et ne ei ollu niin mitään mieltä räjäyttäviä [naurahtaa] juttuja, tai me aateltiin et no ollaan me vähän tollasta jo tehtykin, et ehkä me sit ois vielä kaivattu jotain, vielä uudempaa tai innovatiivisempaa.

Yritysvapaaehtoistyöhön ei liittynyt merkittäviä materiaalien resurssien ohjaamista, vaikka maahanmuuttajajärjestö toikin esiin, että se oli saanut järjestää turvapaikanhakijoiden itopastukset teknologiayhtiön tiloissa. Järjestöt kertoivat, että yksittäiset yritykset tarjosivat niille myös jonkin verran maksuttomia palveluja: kohderyhmät olivat päässeet ilmaiseksi tapahtumiin, ravintolat olivat leiponeet asiakkaille pizzaa ja järjestäneet brunseja ja kampaamo oli leikannut aineellisen avun järjestön asiakkaiden hiuksia. Ne olivat kuitenkin luonteeltaan enemmänkin lahjoituksia ja pro bono -työtä. Yritysvapaaehtoisuuden tuoma lisänäkyvyys oli ollut satunnaista, lähinnä sosiaalisen median julkaisuja. Taloudellistakin apua saatiin jonkin verran, erityisesti laajempien kumppanuussopimuksen kautta, jotka sisälsivät muutakin yhteistyötä kuin vapaaehtoistyötä. Vain innovaattori oli saanut yrityksiltä merkittävän rahallisen panoksen, sillä yritykset maksoivat talousneuvonnan koordinaattorin palkkakustannukset. Taloudellista hyötyä järjestöt saivat myös silloin, kun ne käyttivät

yritysvapaaehtoisia lipaskerääjinä. Sosiaalialan monialajärjestö pystyi lisäksi vahvistamaan, että se oli saanut aktivoitua työntekijöitä vapaaehtoisiksi näiden omalla ajalla.

Aineettomia resursseja järjestöt mainitsivat haastatteluissa niukasti. Lastensuojelujärjestö piti itseisarvona sitä, että se voi kertoa ulospäin yhteistyöstä tunnetun hyvämaineisen yrityksen kanssa ja parantaa sitä kautta julkisuuskuvansa. Yleishyödyllinen säätiö oli mainehyötyjen sijaan huolissaan riskeistä, koska epäonnistunut yhteistyö voisi tahrata molempien julkisuuskuvaa. Aineellisen avun järjestö kertoi saaneensa yritysvapaaehtoisilta ehdotuksia toiminnan kehittämiseen, mutta kansainvälinen monialajärjestö korosti, että pro bono-yhteistyö, joka on syvempää ja pidempijänteistä kuin vapaaehtoiskeikat, tarjosi heille enemmän mahdollisuuksia oppia ja omaksua yrityksiltä uutta. Maahanmuuttajajärjestö ja lastensuojelujärjestö kuitenkin kokivat oppineensa yrityksiltä dynaamisuutta. Lastensuojelujärjestön esimerkiksi oli tunnistanut, että varsinkin päätöksenteko oli yrityksissä nopeampaa kuin järjestöissä:

Se miten esimerkiksi lopputuotteet määritellään, se on hyvin selkeätä sielä. Et vaik se on vähän semmost mekaanista, luetellaan et se on sit tämmönen tämmönen tämmönen ja. Ja sit sen jälkeen luetellaan ne action pointit millä siihen päästään ja päivämäärä on tossa noin. Se on tosi semmosta dynaamista.

Yhteenvetona sopeutajat olivat saaneet toimintaansa enemmän ei-ammattillista vapaaehtoisapua, mutta innovaattori ja muokkaajista maahanmuuttajajärjestö olivat onnistuneet pienessä mittakaavassa hyödyntämään myös työntekijöiden ammattiosaamista. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan pysty osoittamaan, että kolmas sektori hyötyisi jommastakummasta vapaaehtoistyön muodosta enemmän. Ei-ammattillinen vapaaehtoistyö kohdistui tyypillisesti järjestöjen perinteiseen vapaaehtoistyöhön kuten tapahtumissa avustamiseen ja kohtaamisiin edunsaajien kanssa. Ammattitaitoon perustuva vapaaehtoistyö oli kohdistunut sekä järjestön omaan toimintaan (palvelumuotoilu, järjestön vapaaehtoisten kouluttaminen pankkiasioiden opastamiseen) että toimintaan, joka liittyi edunsaajien kohtaamiseen. Kuitenkin, kun ammatillista osaamista oli hyödynnetty vuorovaikutuksessa edunsaajien kanssa, kohderyhmien tarpeet olivat olleet vaatimattomia suhteessa työntekijöiden taitoihin.

5.2.5. Järjestöjen kyvykkyydet

Tarkastelen viimeisenä, miten järjestöt kuvasivat haastatteluissa kyvykkyyttään hyödyntää saamiaan aineellisia ja aineettomia resursseja. Strategisen johtamisen teoriaperinteessä Teece *ym.* (1997) kutsuvat näitä taitoja dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Keskeisiä kyvykkyyksiä tässä yhteydessä olivat riittävät sisäiset resurssit yhteistyön koordinointiin ja toimivat sisäiset prosessit toiminnan organisointiin ja yritysvapaaehtoisten kouluttamiseen. Innovaatiiviset toimintakonseptit, jotka oli juurrutettu pysyviksi, toivat toimintaan jatkuvuutta ja paransivat yritysvapaaehtoisuuden kustannus-hyötysuhdetta. Katsoin myös kehittämishakuisuuden sekä kypsyystason toiminnan seuraamisessa ja arvioinnissa dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, koska ne auttaisivat järjestöjä hyödyntämään saamiaan resursseja tulevaisuudessa nykyistä paremmin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että monen järjestön heikkoutena oli puutteellinen sisäinen resursointi yritysvapaaehtoistoiminnan organisointiin. Sosiaalialan monialajärjestö ja kansainvälinen monialajärjestö katsoivat, että hyvä hallinnointi vaatisi yhden kokopäiväisen työntekijän. Ylimääräinen työ aiheutui neuvotteluista, yhteydenpidosta yrityksiin ja vapaaehtoistoiminnan valmistelusta – varsinkin, jos toiminta oli räätälöity yksittäisen yrityksen tarpeisiin. Myös vapaaehtoisten kouluttaminen vei aikaa, sillä tehtävät vaativat aina vähintäänkin lyhyen opastuksen. Sekä yleishyödyllinen säätiö että kansainvälinen monialajärjestö olivat miettineet, voisiko toimintaa tulevaisuudessa tarjota yrityksille maksusta. Lastensuojelujärjestö tosin koki saavansa toiminnan järjestämisestä kompensatiota yhteistyösopimuksen kautta. Yritysvapaaehtoisten kouluttamiseen järjestöillä oli erilaisia lähestymistapoja. Joissain tapauksissa koulutustarve oli hyvin pieni ja pelkkä kirjallinen ohjeistus riitti pitkälle. Lastensuojelujärjestö piti yritysvapaaehtoisten chat-koulutukset kasvokkain, mutta oli lyhentänyt ne normaalista puolestatoista päivästä kahden tunnin mittaisiksi, jotta työntekijä pystyi antamaan vapaaehtoispanoksensa yhdessä päivässä. Sosiaalialan monialajärjestö oli luopunut kokonaan luokkahuonekoulutuksista ja vähentänyt omaa työtään siirtämällä koulutuspaketin verkkoon. Aina yrityksen valmentaminen ennakoon ei kuitenkaan ollut mahdollista; maahanmuuttajajärjestö ei esimerkiksi tietoturvasyistä voinut toimittaa taustatietoja it-koulutusten osallistujista ja näiden taitotasosta.

Selkeimmät keikkavapaaehtoistyön prosessit kuvasivat sopeutujat, joiden perustoiminta sopi hyvin yritysvapaaehtoisuuteen. Sosiaalialan monialajärjestö lähetti yrityksille infokirjeen ennen tapahtumaa, jossa kerrottiin aikataulu ja käytännön järjestelyt sekä toimitettiin linkki verkkokoulutukseen. Koulutuksessa esiteltiin järjestön eri vapaaehtoistoiminnan muodot, korostettiin arvoja, joihin järjestön toiminta perustui. Järjestö kertoi, ettei videomateriaalia ollut tehty vain koulutusta varten vaan sitä oli tuottanut markkinointitarkoituksiin pro bono -mainostoimistokumppani. Myös prosessi itse tilaisuudessa oli hiottu. Senioritapahtumaan, jossa kävin itse havainnoimassa, järjestö pyysi vapaaehtoiset paikalle noin kaksi tuntia ennen tilaisuutta. Paikan päällä vapaaehtoiset jaettiin pareihin, tehtäviin annettiin lyhyt ohjeistus, ja kattamista varten tilassa oli esimerkkikattaus. Vapaaehtoisia ei myöskään jätetty yksin, vaan kaksi järjestön edustajaa oli koko ajan tavoitettavissa.

Aineellisen avun järjestössä perehdytys oli kevyempää ja perustui yrityksille tehtyyn esitteeseen:

Me ollaan koostettu semmonen mitkä on ollu meiän mielest semmost olennaista tietoa, kuten se et miten tänne tullaan ja miten varustaudutaan ja just se et minkä kokonon porukka voi olla ja minkälaisel aikavälillä ja minkä tyypisiä ne tehtävät on. Ihan semmonen yleinen info ja tää laitetaan heti kun yritys lähtee kysymään tätä mahollisuutta ni laitetaan sähköpostin liitteellä heille.

Esitteessä kuvattiin myös yksityiskohtaisesti pysäköintimahdollisuudet ja eväiden säilyttäminen. Haastateltava kertoi, että päivä varastolla alkoi lyhyellä johdatuksella järjestön toimintaan ja työtehtäviin. Jokaiselle ryhmälle oli lisäksi ennakkoon mietitty sopiva tehtäväkokonaisuus, johon heidät ohjattiin. Järjestö kuitenkin korosti, ettei yrityksille voitu tarjota aina juuri sitä toimintaa, mistä oli aiemmin keskusteltu, koska tilanteet arjessa vaihtelivat. Myös yleishyödyllinen säätiö, joka oli vienyt yrityksiä vierailuille edunsaajien luokse, korosti, että asiakkaiden kunto vaihtelee eikä ulkoilu vanhusten kanssa tietynä päivänä aina onnistu.

Toiminnan kehittämisessä ja konseptoinnissa pisimmällä oli yleishyödyllinen säätiö, jolla oli kokemusta yritysvapaaehtoistyöstä kymmenen vuoden ajalta. Se oli kehittänyt toimintaa

esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEAn myöntämin projektiavustuksin ja juurruttanut toimintamalleja vakituiseksi toiminnaksi. Esimerkiksi nuorten työelämämentorointi oli sisällytetty osaksi nuorille suunnattua ryhmätoimintaa, ja siihen osallistui nykyään enemmän muita kuin yritysvapaaehtoisia. Toisaalta joitain kokeiluja oli päättynyt yritysten fuusioihin tai siihen, etteivät yritykset pystyneetkään ohjaamaan työaikaa suunnitellusti. Vaikka konseptointia pidettiin haastavana tehtävänä, järjestön tavoitteena oli panostaa niiden kehittämiseen jatkossakin. Esimerkiksi työntekijöiden toimiminen ”sosiaalisen median agentteina” ja joukkoistaminen nähtiin kiinnostavina tulevaisuuden mahdollisuuksina. Kansainvälinen monialajärjestö oli innovoinut yrityslähettiläiden verkoston, jolle se järjesti tilaisuuksia ja tiedotti vapaaehtoisuudesta. Se oli myös kiinnostunut kehittämään valmiita konsepteja yritysvapaaehtoisuuteen. Sosiaalialan monialajärjestö oli muutaman kuukauden ajan pilotoinut puhelinyhteyttä, jossa yritysvapaaehtoinen soitti säännöllisesti seniorille ja piti tälle seuraa. Toiminta oli kuitenkin päättynyt rahoituksen päättyessä. Tällä hetkellä järjestö ei halunnut kehittää uutta toimintaa vaan integroida yritykset mukaan normaaliin vapaaehtoisuuteensa. Sekin mietti kuitenkin aktiivisesti, voisiko se madaltaa kynnystä yritysvapaaehtoisuuteen esimerkiksi kumppanuussopimuksilla:

Ollaan ajanhermoilla ja pohditaan et miten me voitais enemmän antaa sitä mahdollisuutta myös yritysten kokea tän työn antamia iloja ja sitä omaa mitä se tuo itselleen se et sä voit olla oikeesti avuks. Niin ollaan mietitty tämmösii palvelutalojen kans palvelu- kumppanuussopimuksia, et jos me voitais se yritys lähettää suoraan näille meidän yhteistyökumppaneiden palvelutaloihin esimerkiks ulkoilemaan vanhusten kans. Tää on semmonen meidän ens vuoden ehkä tai tulevaisuuden suunnitelmaa.

Myös muokkaajat olivat ideoineet uudenlaista toimintaa yksittäisten kumppaniyritysten kanssa, mutta varsinaisia yleiskonsepteja ne eivät olleet haastattelujen perusteella onnistuneet kehittämään.

Kyvykkyys seurata ja mitata yritys vapaaehtoistyön tuloksia oli tutkituissa järjestöissä vaihtelevaa. Yritykset seurasivat omalta osaltaan sekä toiminnan osallistujamääriä että siihen käytettyjä työtunteja, mutta järjestöillä ei ollut tietoihin pääsyä. Järjestöistä osa piti kirjaa yritys vapaaehtoistoiminnan osallistujamääristä, mutta yksikään ei pystynyt luotettavasti jäljittämään, kiinnittyikö vapaaehtoisia toimintaan pysyvämmiin. Yleishyödyllinen säätiö pystyi poikkeuksellisesti mittamaan syrjäytymisvaarassa olevien nuorten talousneuvonnan hyötyä euroissa, koska yritykset maksoivat koordinaattorin palkan ja neuvontakertojen lukumäärä oli tiedossa. Sosiaalialan monialajärjestö pyysi pikapalautteen osallistujilta paikan päällä. Vapaaehtoisille lähetettiin palautelomake myös tilaisuuden jälkeen ja tulokset välitettiin yrityksille. Myös lastensuojelujärjestö lähetti kyselyitä yrityksille jälkikäteen, ja maahanmuuttajajärjestö oli pyytänyt palautetta it-työpajoihin osallistuneilta asiakkailtaan. Aineellisen avun järjestössä ammattikorkeakoulun opiskelija oli selvittänyt yrityskumppaneiden kokemuksia yhteistyöstä, mikä oli tarjonnut sille kehittämissideoita.

Yhteenvetona innovaattorilla eli yleishyödyllisellä säätiöllä oli paras kyvykkyys hyödyntää yrityksiltä saatua vapaaehtoisresursseja. Se oli ehtinyt kymmenen vuoden aikana kokeilla useita eri toimintamalleja, joista osa oli osoittautunut toimimattomiksi. Sillä oli siten muita parempi ymmärrys siitä, millaiseen yhteistyöhön kannatti lähteä mukaan, joka säästi sen resursseja ja tehosti toimintaa. Lisäksi pysyvät toimintakonseptit vähensivät toiminnan organisointikustannuksia, koska yritykset sitoutuivat niihin pitkäjänteisesti. Myös kahdella sopeutujalla eli aineellisen avun järjestöllä ja sosiaalialan monialajärjestöllä oli hyvät kyvykkyudet yritys vapaaehtoisuuden hyödyntämiseen, koska niillä oli toimivat prosessit ja osaaminen vapaaehtoistoiminnan organisointiin. Kansainvälinen monialajärjestö toimi valtakunnallisesti ja sen toiminta perustui kumppanuussopimuksiin, joten vapaaehtoisten ohjaaminen paikallistoimintaan vaati siltä sisäisiä resursseja, mikä heikensi toiminnan hyötysuhdetta. Myöskään muokkaajat eivät olleet onnistuneet kehittämään kustannus-hyötysuhteeltaan tasapainossa olevia räätälöityjä konsepteja.

6. Tutkimustulokset

Analysoin edellisessä luvussa, millaista vapaaehtoistyötä yritykset olivat tehneet tutkimisani kuudessa sosiaali- ja terveystieteiden järjestöissä ja esittelin tutkimuksen empiiriset löydökset. Löydökset perustuivat tutkimushaastattelujen laadulliseen sisällönerittelyyn, jonka pohjana käytin työssä kehittämäni analyttistä viitekehystä (ks. *Kuva 3*, s. 30). Rakensin mallinnuksen yritysvapaaehtoistyön arvonmuodostuksesta, koska aiempi tutkimus ei mielestäni tarjonnut riittävää kuvaa siitä, miten toiminnan konteksti vaikutti järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta. Analysoin viitekehysten avulla, millaisia tavoitteita järjestöt olivat asettaneet yritysvapaaehtoistyölle; miten järjestöjen toimintaympäristö oli heijastunut yhteistyöhön yritysten kanssa; miten muodostunut yhteistyösuhde yrityksen kanssa vaikutti toimintaan; millaisia resursseja järjestöt olivat saaneet yhteistyön kautta käyttöönsä ja millaiset kyvykkyydet niillä oli ollut resurssien hyödyntämiseen.

Tunnistin analyysin lopputuloksena kolme lähestymistapaa, joita järjestöt sovelsivat yritysvapaaehtoisuuteen. Tyypittelin niiden perusteella järjestöt *sopeutujiksi*, *muokkaajiksi* ja *innovaattoriksi*. Sopeutujat integroivat yritysvapaaehtoiset mukaan niiden normaaliin vapaaehtoistoimintaan, muokkaajat räätälöivät yrityskohtaista toimintaa, ja innovaattori oli kehittänyt uudenlaisia pysyviä toimintakonsepteja yritysvapaaehtoisuuteen. Vastaan seuraavaksi asettamiini tutkimuskysymyksiin:

K. Miten tutkimani kuusi sosiaali- ja terveystieteiden järjestöä ovat hyötäneet yritysvapaaehtoisuudesta?

AK1. Millaisia tavoitteita järjestöt ovat asettaneet yritysvapaaehtoistyölle?

AK2. Miten toiminnan konteksti on vaikuttanut järjestöjen mahdollisuuksiin hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta?

Vastaan aluksi tutkimuksen alakysymyksiin ja viimeisenä varsinaiseen tutkimuskysymykseen.

6.1. Tavoitteet yritysvapaaehtoistyölle

Tutkimustuloksena kävi ilmi, että kaikki järjestötyypit hakivat yritysvapaaehtoisuudella toimintaansa lisää vapaaehtoistyöntekijöitä, mutta tavoitteissa korostuivat myös pääsy yritysten taloudellisiin resursseihin, oman toiminnan mission ja tarkoituksen edistäminen sekä osallisuuden kokemuksen tarjoaminen yritysten työntekijöille. Järjestötyypeittäin tavoitteissa ei ollut merkittäviä eroja. Olen tiivistänyt taulukkoon alla tavoitteet järjestöittäin. Aineellisen avun järjestön tiedot puuttuvat, koska haastattelussa ei käsitelty aihetta eksplisiitisti.

Taulukko 5. Yritysvapaaehtoistyön tavoitteet järjestöittäin

	Sopeutujat		Kansainvälinen monialajijärjestö	Muokkaajat		Innovaattori
	Sosiaalialan monialajijärjestö	Aineellisen avun järjestö		Maahanmuuttajajärjestö	Lastensuojelujärjestö	
Osallisuuden edistäminen	x	N/A	x		x	x
Oman mission edistäminen	x	N/A		x	x	x
Vapaaehtoistyövoima	x	N/A	x		x	x
Rahoituspohjan vahvistaminen	x	N/A	x	x	x	x
Yritysten osaaminen		N/A	x	x		x
Uusien vapaaehtoisten rekrytointi	x	N/A	x			
Mainehyöty		N/A			x	
Organisaation oppiminen		N/A				x

N/A = tieto ei saatavilla

6.2. Kontekstin vaikutukset

Toimintaympäristö, yritysten ja järjestöjen välille muodostunut yhteistyösuhde ja järjestöjen omat sisäiset kyvykkyydet vaikuttivat vapaaehtoisuustyön tuloksiin melko odotetusti. Esimerkiksi kiinnostava kohderyhmä ja toiminta, johon oli helppo integroida mukaan yritys- vapaaehtoisia, edistivät kumppanuuden syntymistä. Järjestöjen valintaa ohjasivat myös yritysten yhteiskuntavastuustrategiat ja työntekijöiden omat mieltymykset. Yhteistyösuhteiden syntyä olivat lisäksi edistäneet laajemmat kumppanuussopimukset suuryritysten kanssa, mutta niiden käänköpuolena yritys- vapaaehtoisuudesta tuli järjestöille myös sopimusvelvoite. Vapaaehtoisresursseina järjestöt olivat saaneet yrityksiltä enemmän ei-ammattillista kuin ammattillista apua. Kyvykkyyksistä keskeiseen rooliin nousivat järjestöjen aikaisempi kokemus yritys- vapaaehtoisuudesta ja sen tuoma osaaminen, tehokkaat sisäiset prosessit, toiminnan kehittämishakuisuus ja kyky konseptoida uudenlaista toimintaa.

Olen koonnut seuraavan taulukkoon asiat, joilla on tutkittujen järjestöjen tapauksessa ollut joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yritys- vapaaehtoisuuteen. Tiedot on jäsennetty työn analyttisen viitekehysten mukaisesti.

Taulukko 6. Kontekstin vaikutukset yritys- vapaaehtoisuustyöhön

Toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none">• Järjestö oli tunnettu ja hyvämaineinen• Järjestön kohderyhmä ei herättänyt ristiriitaisia tunteita (esim. maahanmuuttajat) tai ollut liian haastava (esim. asunnottomat)• Järjestö toimi useilla eri paikkakunnilla tai kansainvälisesti• Järjestöllä oli keikkavapaaehtoisuuteen sopivaa toimintaa (esim. lipaskeräykset, tapahtumat ja tilaisuudet)• Toiminta ei vaatinut työntekijöiden kouluttamista• Teema, johon yritys- vapaaehtoisuus liittyi, oli yhteiskunnallisesti merkittävä ja puhutteli yrityksiä• Yrityksen toimialalla oli korostunut tarve toimia vastuullisesti (finanssiala)• Järjestö ei pystynyt tarjoamaan toimintaa iltaisin ja viikonloppuisin• Kumppaniyrityksessä tapahtui rakenteellinen muutos, joka päätti yhteistyön (fuusio)
-------------------	--

Yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestöjen työntekijöillä oli henkilökohtaisia suhteita yritysten työntekijöihin • Järjestöllä oli tasavertainen neuvotteluasema yritysten kanssa • Järjestö lähestyi yrityksiä proaktiivisesti • Yhteistyö ei edellyttänyt sopimusta yrityksen kanssa (keikkavapaaehtoisuus) • Yrityksen ei tarvinnut sitoutua toimintaan pitkäjänteisesti • Toimintaan saattoi osallistua jaksoittain • Yrityksen johto oli sitoutunut vapaaehtoisohjelmaan • Useampi yritys oli valmis osallistumaan yhdessä samaan toimintaan ja sitoutua pitkäjänteisesti • Yritykset eivät halunneet sitoutua vain yhteen järjestöön • Yritykset eivät pitäneet kiinni jo sovitusta asioista • Järjestö suhtautui epäluuloisesti yritysten motiiveihin
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät olivat motivoituneita • Työntekijöillä oli hyvät sosiaaliset taidot • Yritys panosti vapaaehtoisten lisäksi yhteistyöhön myös rahaa • Kohderyhmien tarpeet olivat vaatimattomia suhteessa yritysten ammattiosaamiseen • Yritykset tarjosivat liian suurikokoisia ryhmiä • Työntekijöillä ei ollut valmiuksia haastavien asiakastilanteiden kohtaamiseen • Työntekijät olivat tulleet viihtymään ja viettämään aikaa • Työntekijöiltä puuttui kulttuurienvälinen ymmärrys
Kyvykkyydet	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestö toimi kehittämishakuisesti • Järjestöllä oli aiempaa kokemusta ja osaamista yritysvapaaehtoisuudesta • Järjestöllä oli valmiita konsepteja yritysvapaaehtoistyöhön • Järjestöllä oli kyky myydä ideansa yritykselle • Järjestöllä oli toimivat prosessit vapaaehtoistyön koordinointiin • Järjestöllä oli hyvät neuvottelutaidot • Järjestöllä ei ollut sisäisiä resursseja toiminnan koordinointiin • Järjestö ei seurannut arvioinut yritysvapaaehtoistoimintaa

6.3. Yritysvapaaehtoistyön hyödyt järjestöille

Resurssit, joita järjestöt olivat saaneet yrityksiltä, olivat pääosin aineellisia, vapaaehtoistyövoimaa, työntekijöiden ammattiosaamista ja taloudellista tukea. Kaikki tutkimani järjestöt olivat saavuttaneet myös yritysvapaaehtoisuudelle asettamia tavoitteita, joita olivat esimerkiksi oman mission ja toiminnan tarkoituksen edistäminen ja osallisuuden kokemusten tarjoaminen yritysten työntekijöille. Aineettomien resurssien tuoma hyöty järjestöille puolestaan jäi vaatimattomaksi.

Työn keskeinen tutkimuslöydös oli, että yritysvapaaehtoisuuden resurssihyöty vaihteli sen mukaan, millaisen strategian järjestö oli valinnut yritysvapaaehtoistyöhön. Tutkimuksen järjestöistä sopeutajat ja innovaattori olivat hyötäneet resursseista keskimäärin enemmän kuin

muokkaajat. Aineellisen avun järjestö, jonka normaali toimintamuoto oli tavaralahjoitusten vastaanottaminen, hyötyi yritys vapaaehtoisten työpanoksesta suhteessa kaikkein eniten ja pystyi lisäresurssien avulla toteuttamaan suurempia työkokonaisuuksia. Se arvioi, että yritys vapaaehtoiset tekivät noin 10 % kaikesta vapaaehtoistyöstä. Sosiaalialan monialajärjestö totesi, etteivät yritys vapaaehtoiset vahvistaneet heidän vapaaehtoisresurssejaan yhtä paljon kuin aineellisen avun järjestössä, koska se olisi yritysten sijaan voinut järjestää paikalle myös omia vapaaehtoisiaan. Se kuitenkin pystyi ottamaan yritys vapaaehtoiset lisäresurssina vastaan kohtuullisen vaivattomasti, koska sillä oli keikkavapaaehtoisuuteen sopivaa toimintaa.

Kolmas sopeutuja, kansainvälinen monialajärjestö, tehosti varainhankintaansa lipaskerääjien avulla, pystyi hyödyntämään ei-ammattilista vapaaehtoisuutta alueellisessa toiminnassaan ja oli perustanut yrityslähettiläiden verkoston, jonka kautta se markkinoi vapaaehtoisuusmahdollisuuksiaan yrityksille. Sen toiminta kuitenkin perustui laajempiin kumppanuussopimuksiin, jotka vaativat neuvotteluja yritysten kanssa ja heikensivät yritys vapaaehtoisuuden kustannus-hyötysuhdetta. Organisoituvuutta lisäsi myös se, että yritykset piti ohjata tekemään vapaaehtoistyötä paikallisyhdistyksiin, kun sosiaalialan monialajärjestön ja aineellisen avun järjestön toiminta ei ollut valtakunnallista. Toisaalta kansainvälisen monialajärjestön kumppanuussopimuksiin, joissa vapaaehtoistyö oli yksi sopimusten edellytys, sisältyi suoraa rahallista tukea.

Myös muokkaajien valitsema toimintamalli, vapaaehtoistoiminnan räätälöinti yrityskohtaisesti, vaati järjestöiltä sisäisiä resursseja ja yritys vapaaehtoistyön tuoma hyöty jäi vähäisemmäksi. Esimerkiksi lastensuojelujärjestö käytti paljon aikaa työntekijöiden kouluttamiseen, jotka tekivät vapaaehtoistyötä vain yhden päivän. Järjestö kuitenkin tavoitti yritysten intensiivijaksoilla enemmän kohderyhmän nuoria kuin normaalisti. Myös maahanmuuttajajärjestö kärsi toiminnan heikosta kustannus-hyötysuhteesta eikä kokenut saavansa yritys vapaaehtoistyön kautta lisäresursseja. Se kuitenkin kuvasi saaneensa erilaisia resursseja, koska vapaaehtoiset olivat tuoneet mukanaan järjestön tavoittelemaa ammattiosaamista. Se oli tuottanut osaamisen avulla kohderyhmälleen myös uusia palveluja, mutta toiminnan ja osaamisen tuoma lisähyöty oli jäänyt vähäiseksi. Ristiriitaisista kokemuksista huolimatta maahanmuuttajajärjestö suunnitteli jatkoa yhteistyölle kansainvälisen teknologiayhtiön kanssa.

Innovaattori oli onnistunut juurruttamaan valmiita toimintakonsepteja, jotka paransivat yritysvapaaehtoisuuden kustannus-hyötysuhdetta ja toivat toiminnalle jatkuvuutta. Se hyödynsi toiminnassa myös yritysvapaaehtoisten ammattiosaamista ja tarjosi kohderyhmälleen sen avulla uusia palveluja. Vapaaehtoisten lisäksi se sai yrityksiltä myös merkittävän taloudellisen panoksen, kun ne maksoivat kokonaan syrjäytymisvaarassa olevien nuorten talousneuvontaa koordinoivan työntekijän palkkakulut.

7. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Yritysten tekemää vapaaehtoistyötä on toistaiseksi tutkittu vähän ja tutkimusta on tehty lähinnä liiketoiminnan ja yritysten työntekijöiden näkökulmasta (Lee, 2010; Rodell *ym.*, 2016; Dreesbach-Bundy ja Scheck, 2017; Blakeley, 2019). Tutkimus yritysvapaaehtoistyön hyödyistä kansalaisjärjestöille ja yhteiskunnalle on herännyt vasta viime vuosina (Muthuri, Matten ja Moon, 2009; Lee, 2010; Roza *ym.*, 2017; Cook ja Burchell, 2018; Blakeley, 2019). Olen tässä työssä paikannut tutkimusaukkoa ja selvittänyt yritysvapaaehtoistyön potentiaalisia hyötyjä suomalaisille sosiaali- ja terveysjärjestöille. Aihe on tärkeä, sillä alan järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset ovat olleet jo pitkään haastavat ja valtioavustuksiin suunnitellaan parhaillaan mittavia leikkauksia. Tutkijat ovatkin kansainvälisesti kohdistaneet paljon odotuksia yritysvapaaehtoistyön keskinäishyötyihin ja perustelleet niitä liiketaloustieteellisessä keskustelussa win-win-paradigmalla (Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Cook ja Burchell, 2018). Kansalaistoiminnan tutkijat ovat kuitenkin purkaneet oletusta ja argumentoineet, ettei väitteille ei ole vielä tieteellistä näyttöä (Cook ja Burchell, 2018).

Tämä tutkimus tukee aiempaa näyttöä ja keskustelua siitä, ettei yritysvapaaehtoisuus ole järjestöille automaattisesti win-win-tilanne (esim. Schiller ja Almog-Bar, 2013; Samuel, Roza ja Meijs, 2016; Roza *ym.*, 2017; Cook ja Burchell, 2018; Blakeley, 2019). Aiemmin Roza *ym.* (2017) ovat havainneet, että järjestöjen saavuttamiin hyötyihin heijastuvat esimerkiksi vuorovaikutus yritysten kanssa sekä tarjotut vapaaehtoistehtävät, ja Cook ja Burchell (2018) ovat jäsentäneet, millaiset yritysten ja järjestöjen väliset organisaatiotason kuilut tekevät olosuhteista haastavan. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan ole luonut riittävää kuvaa yritysvapaaehtoisuuden arvonmuodostuksesta. Tämän tutkimuksen lähestymistapa, yritysvapaaehtoisuuden tarkasteleminen kontekstisidonnaisesti, on tuonut uutta tietoa siitä, miten ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö heijastuvat järjestöjen strategiavalintoihin ja sitä kautta yritysvapaaehtoistoiminnan tuomiin hyötyihin. Samalla tutkimukseni indikoi, ettei yritysvapaaehtoisuus hyödytä kaiken tyyppisiä järjestöjä (ks. myös Samuel, Roza ja Meijs, 2016). Se ei välttämättä sovellu esimerkiksi vapaaehtoistyöhön vaikeiden erityisryhmien parissa, joiden auttaminen vaatisi ammatillisempaa otetta. Lyhytaikaisen keikkavapaaehtoisuuden toteutus-tapojen arviointia sosiaali- ja terveysalalla on sen vuoksi tärkeää jatkaa, koska yritysten

toiveet usein kohdistuvat vuorovaikutukseen edunsaajien kanssa. Uskon, että tässä tutkimuksessa tehdyt jäsenyykset auttavat järjestöjä tulevaisuudessa arvioimaan paremmin omia tavoitteitaan ja toimintatapojaan ja etsimään itselleen sopivampia malleja.

Analyysin tuloksena syntynyt jako kolmeen strategiaan puolestaan osoittaa, ettei yritysvapaaehtoisuutta voi palauttaa yhdeksi ilmiöksi vaan kyseessä on joukko toimintamalleja, joiden tavoitteet ja odotetut hyödyt poikkeavat toisistaan. Rodell *ym.* (2016) ovat korostaneet, ettei tutkimuskentälläkään ole yhteneväistä mielipidettä siitä, mikä osa yritysten ja järjestöjen välisestä toiminnasta tulisi katsoa yritysvapaaehtoistyöksi. Lisäksi tutkijoiden näkemykset yhteistyön odotettavissa olevasta arvosta poikkeavat toisistaan. Tunnistin liiketaloustieteellisestä keskustelusta kaksi päälinjaa, joista toinen palauttaa yritysvapaaehtoisuuden yrityksen näkökulmasta vastikkeettomaksi hyväntekeväisyydeksi ja toinen perustelee sitä yrityksen jonkin sisäisen tai ulkoisen pyrkimyksen edistämiseksi. Kuitenkin, esimerkiksi Halmeen ja Laurilan (2009) sekä Austinin ja Seitanidin (2012a, 2012b) argumentit, jotka liittävät yritysvapaaehtoisuuden keskusteluihin yritysten ja järjestöjen välisestä strategisesta yhteistyöstä ja näkevät vapaaehtoistyön arvon vähäisenä, katsovat ilmiötä mielestäni liian kapeasti. Myös McCallumin *ym.* (2013) johtopäätös, jonka mukaan erityisesti ammatillista osaamista hyödyntävä vapaaehtoistyö voisi ylittää win-win-tilanteeseen, on myös liian suppea näkökulma. Olen tässä työssä osoittanut, että satunnaiselle ei-ammattilliselle keikkavapaaehtoistyöllekin on olemassa sekä business case että järjestöjen hyötyjä korostava nonprofit case. Yritysten näkökulmasta vapaaehtoiskeikat mm. lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, parantavat työmotivaatiota ja kehittävät työnantajamielikuvaa (esim. Basil *ym.*, 2009; Jones, 2010; Caligiuri, Mencin ja Jiang, 2013; Rodell *ym.*, 2016; Blakeley, 2019). Järjestöille vapaaehtoistyö tuo hyötyä silloin, kun niiden normaali toiminta soveltuu keikkavapaaehtoisuuteen. Lisäksi tämän tutkimuksen innovaattori oli onnistunut rakentamaan keikkavapaaehtoisuuden ympärille toimivia konsepteja, joilla järjestö tarjosi uusia palveluja kohderyhmälleen.

7.1. Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimusprosessin alussa arvelin, että yritysvapaaehtoisuus voisi olla yksi vastaus kolmannen sektorin resurssihaasteisiin. Myös aiempi tutkimus on tarkastellut ilmiötä resurssikeskeisesti ja ollut kiinnostunut siitä, miten järjestöt voivat hyötyä kasvavasta vapaaehtoisuuskapasiteetista (mm. Liu ja Ko, 2011; Schiller ja Almog-Bar, 2013). Vaikutukset järjestöjen vapaaehtoistoiminnan resursointiin osoittautuivat kuitenkin tässä tutkimuksessa vähäisiksi tavaralahjoituksiin keskittynyttä järjestöä lukuun ottamatta. Innovaattoriksi kutsumani järjestö osoitti, että järjestöt kuitenkin saattavat hyötyä pienestäkin kapasiteetin lisäyksestä, jos ne kehittävät kohderyhmilleen uusia palveluja, joihin vapaaehtoisia on helppo ohjata. Suomessa innovaattorin toiminnan tarkempi tutkiminen olisikin tärkeää, koska se toisi tietoa siitä, miten uudet konseptit ovat syntyneet ja kuinka realistista muiden järjestöjen olisi päästä vastaaviin lopputuloksiin – varsinkin, kun toimintaan liittyy myös yritysten merkittävä rahallinen panos. Aiemmassa tutkimuksessa on jo noussut esiin, ettei merkittäväkään ammatillinen vapaaehtoistyöpanos välttämättä hyödytä järjestöä, jos yhteistyöhön ei liity taloudellista tukea (Schiller ja Almog-Bar, 2013). Pidän tärkeänä lisäksi, että yritysvapaaehtoistyötä ilmiönä tutkittaisiin jatkossa myös kriittisesti ja arvioitaisiin, miten pitkälle kaupallisen sektorin instrumentaalisten tavoitteiden tulee antaa ohjata kansalaisjärjestöjen palveluiden kehittämistä.

Kaikkein mielenkiintoisimpana jatkotutkimuksen kohteena pidän kuitenkin tekemääni havaintoa, joka ei keskity yritysvapaaehtoisuuden resurssikeskeiseen tarkasteluun vaan peilaa sen arvoa suhteessa järjestön asettamiin tavoitteisiin: silloin, kun järjestöt haluavat ottaa yritysten työntekijät omaksi kohderyhmäkseen ja tarjota näille osallisuuden ja merkityksellisuuden kokemuksen, syntyy yritysvapaaehtoisuudelle mielestäni vahva nonprofit case. Jatkotutkimuksen aiheena kannustaisinkin tutkijoita kokoamaan lisää tietoa siitä, mitä muita asioita kuin resursseja järjestöt tavoittelevat yritysvapaaehtoistyöllä. Tietoisuuden lisääminen siitä, että yritysvapaaehtoisuuden tavoite voi olla operatiivisen hyödyn sijaan moni muukin asia, voisi saada sekä järjestöt että tiedeyhteisön arvioimaan toiminnan hyötyjä moninäkökulmaisemmin.

7.2. Käytännön vaikutukset

Tutkimuksessani on noussut esiin useita eri käytännön toimintatapoja, joita järjestöt sekä suomessa että kansainvälisesti ovat yritysvapaaehtoistyössä soveltaneet. Osaan niistä myös Kuvaja (2011) on aiemmin kiinnittänyt huomiota. Järjestöjen, jotka ovat kiinnostuneita yritysvapaaehtoisuudesta potentiaalisena lisäresurssien lähteenä, on ensinnäkin tärkeää tunnistaa, millaisessa ulkoisessa toimintaympäristössä ne toimivat ja arvioida, onko järjestöllä edellytykset hyötyä yritysvapaaehtoisuudesta. Onko kohderyhmä liian haastava vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa? Pystyykö järjestö ottamaan vastaan keikkavapaaehtoisia? Mitä yritys, jota järjestö haluaisi lähestyä, tavoittelee yritysvapaaehtoisuudella? Tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, että yrityksen tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi yritysvastuun toteuttamiseen, työntekijöiden sitouttamiseen, maineenrakennukseen tai yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Yrityksiä kiinnostaa lisäksi mahdollisuus edistää yhteiskunnallisia tavoitteita, joilla on luonteva sidos niiden strategiaan.

On myös hyvä miettiä, mitkä ovat omia tavoitteita yritysvapaaehtoisuudelle. Ovatko ne välttämättä resurssikeskeisiä? Halutaanko panostaa matalan kynnyksen keikkavapaaehtoisuuteen vai tavoitellaanko pitkäjänteisiä suhteita yksittäisiin yrityksiin? Jos strategiaksi valitaan nykyisen toiminnan räätälöinti yrityskohtaisiksi projekteiksi, se edellyttää riittävää sisäistä resursointia. Toisaalta tutkimuksen innovaattori, jolla oli pisin kokemus yritysvapaaehtoisuudesta, oli lähestynyt toimintaa kokeillen ja oppien. Olisiko myös muiden sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollista kehittää toimintaa sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEAn rahoituksella? Esimerkiksi tämä tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Goodwill ry:n kanssa, joka kehitti STEAn projektiavustuksella uudenlaisia tapoja rahan ja asiantunte muksen lahjoittamiseen sosiaali- ja terveysjärjestöille. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla hankkia tietoa, joka auttaisi Goodwill ry:tä pilotoimaan myös uudenlaisia yritysvapaaehtoistyön muotoja Suomessa.

Viimeisenä nostan järjestökentän arvioitavaksi kysymyksen, pitäisikö Suomeen perustaa kansallinen piste, joka välittäisi erityisesti keikkavapaaehtoispaikkoja yrityksille. Muualla Euroopassa paikkoja välittävät tähän tarkoitukseen perustetut voittoa tavoittelemattomat

organisaatiot, jotka neuvottelevat myös syvempiä kumppanuussuhteita yritysten ja järjestöjen välille. Piste auttaisi tekemään yritys vapaaehtoisuutta tunnetuksi, ja helpottaisi satunnaisten vapaaehtoiskeikkojen kysynnän ja tarjonnan kohtaamista, jonka koki haasteeksi myös haastatteleman suomalaisen metsäyhtiön vastuullisuusasiantuntija. Jos välitystoiminta tekisi Suomessa erillinen organisaatio, sen markkinointi kannattaisi mielestäni rakentaa tunnetun tai tunnettujen järjestöjen varaan, mikä lisäisi toiminnan luotettavuutta ja vähentäisi markkinointikustannuksia. Mikäli toiminnasta haluttaisiin tehdä yrityksille maksullista, kannattaisi kuitenkin selvittää, miksi yritykset eivät muualla Euroopassa ole olleet halukkaita maksamaan palvelusta.

Lähdeluettelo

Accenture (2016) *A 2020 Vision for Employer-Supported Volunteering*. Saatavissa: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/gb-en/_acnmedia/PDF-17/Accenture-ESV-Report-V13.pdf (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Ahola, N. (2017) *Arbetstagarnas frivilligarbete som del av företagens samhällsansvar och dess inverkan på anställdas välbefinnande*. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201502232476> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Allen, K. (2003) ”The Social Case for Corporate Volunteering”, *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), ss. 57–62.

Allen, K. (2012) *The Big Tent. Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid: Fundación Telefónica.

Allen, K., Galiano, M. ja Hayes, S. (2011) *Global Companies Volunteering Globally*. International Association for Volunteer Effort. Saatavissa: <https://iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/05/Global-Companies-Volunteering-Globally-English.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Austin, J. E. (2010) ”From Organization to Organization: On Creating Value”, *Journal of Business Ethics*, 94, ss. 13–15.

Austin, J. ja Seitanidi, M. (2012a) ”Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), ss. 726–758.

Austin, J. ja Seitanidi, M. (2012b) ”Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 2. Partnership Processes and Outcomes”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), ss. 929–968.

Barkay, T. (2013) ”When Business and Community Meet: A Case Study of Coca-Cola”, *Critical Sociology*, 39(2), ss. 277–293.

- Barney, J. ja Clark, D. (2007) *Resource-Based View of the Firm: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Bartlett, L. ja Vavrus, F. (2016) *Rethinking Case Study Research: A Comparative Approach*. New York: Routledge.
- Basil, D. ym. (2009) ”Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada”, *Journal of Business Ethics*, 85(2), ss. 387–398.
- Basil, D. ym. (2011) ”Company Support for Employee Volunteerism: Does Size Matter?”, *Journal of Business Research*, 64(1), ss. 61–66.
- Berger, I., Cunningham, P. ja Drumwright, M. (2004) ”Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration”, *California Management Review*, 47(1), ss. 58–90.
- Bishop, P. (2010) ”Multi-Site Case Study”, *Encyclopedia of Case Study Research*. Toimittanut A. Mills, G. Durepos, ja E. Wiebe. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Blakeley, K. (2019) ”Corporate Volunteering: Who Really Wins?”, teoksessa McWilliams, A. ym. (toim.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*. Oxford & New York: Oxford University Press, ss. 156–175.
- Block, E. (2017) ”Business for Good? An Investigation into the Strategies Firms Use to Maximize the Impact of Financial Corporate Philanthropy on Employee Attitudes”, *Journal of Business Ethics*, 146(1), ss. 167–183.
- Boccalandro, B. (2009) *Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*. Boston College. Saatavissa: www.BCCorporateCitizenship.org (Viitattu: 6. helmikuuta 2020).
- Boccalandro, B. (2018) *Increasing Employee Engagement Through Corporate Volunteering*. Voluntare. Saatavissa: <https://www.beaboccalandro.com/wp->

content/uploads/2019/01/Engagement-Report-Voluntare_eng_04122018-2.pdf (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Booth, J. E., Park, K. W. ja Glomb, T. M. (2009) ”Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees, and Volunteer Organizations”, *Human Resource Management*, 48(2), ss. 227–249.

Breitsohl, H. ja Ehrig, N. (2017) ”Commitment Through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-Organisational Volunteers”, *Applied Psychology*, 66(2), ss. 260–289.

Brooks, K. ja Schlenkhoff-Hus, A. (2013) ”Employee Volunteering. Who is Benefiting Now?” CSV. Saatavissa: <https://volunteeringmatters.org.uk/app/uploads/2015/04/CSV-Employee-Volunteering-Who-is-Benefitting-Now.pdf> (Viitattu: 9. huhtikuuta 2020).

Browne, J., Jochum, V. ja Paylor, J. (2013) *The Value of Giving a Little Time. Understanding the Potential of Micro-Volunteering*. NCVO. Saatavissa: <https://www.bl.uk/collection-items/value-of-giving-a-little-time-understanding-the-potential-of-microvolunteering> (Viitattu: 20. helmikuuta 2020).

Bruch, F. ja Walter, H. (2005) ”The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy”, *MIT Sloan management review*, 47(1), ss. 49–55.

Brzustewicz, P. ym. (2019) ”Collaborating to Do Good—Analysis of Relationships Between Companies and Nonprofit Organizations in the Field of Corporate Volunteering”, teoksessa *35th IMP Conference, Paris, France*. Saatavissa: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/9919.pdf> (Viitattu: 3. helmikuuta 2020).

Caligiuri, P., Mencia, A. ja Jiang, K. (2013) ”Win–Win–Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units”, *Personnel Psychology*, 66(4), ss. 825–860.

CECP (2019) *Giving in Numbers 2019*. CECP. Saatavissa: <https://cecp.co/wp-content/uploads/2019/07/Giving-in-Numbers-Infographic-2019.pdf> (Viitattu: 16.

maaliskuuta 2020).

Codespa (2012) *Handbook and Business Cases. Global Corporate Volunteering*. Saatavissa: <https://www.codespa.org/app/uploads/global-corporate-volunteering-casebook.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Cook, J. ja Burchell, J. (2018) ”Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn’t Always Win”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(1), ss. 165–184.

Cycyota, C., Ferrante, C. ja Schroeder, J. (2016) ”Corporate Social Responsibility and Employee Volunteerism: What Do The Best Companies Do?”, *Business Horizons*, 59(3), ss. 321–329.

Dahlsrud, A. (2006) ”How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), ss. 1–13.

Das, T. K. ja Teng, B. S. (2000) ”A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, 26(1), ss. 31–61.

Deloitte (2011) *Volunteer Impact Survey 2011*. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2011-impact-survey-employee-engagement.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Deloitte (2013) *2013 Volunteer Impact Survey*. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2013-impact-survey-skills-based-volunteerism.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Deloitte (2016) *2016 Deloitte Impact Survey. Building Leadership Skills Through Volunteering*. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-deloitte-impact-survey.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Deloitte (2017) *2017 Deloitte Volunteerism Survey*. Saatavissa:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-2017-deloitte-volunteerism-survey.pdf> (Viitattu: 16. maaliskuuta 2020).

Deloitte (2018) *Impact Day*. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/about-deloitte/events/impact-day.html> (Viitattu: 24. elokuuta 2020).

Dreesbach-Bundy, S. ja Scheck, B. (2017) ”Corporate Volunteering: A Bibliometric Analysis from 1990 to 2015”, *Business Ethics: A European Review*, 26(3), ss. 240–256.

Dunn, J., Chambers, S. K. ja Hyde, M. K. (2016) ”Systematic Review of Motives for Episodic Volunteering”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), ss. 425–464.

Eriksson, P. ja Kovalainen, A. (2011) ”Research Philosophy”, teoksessa Eriksson, P. ja Kovalainen, A. (toim.) *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications, ss. 11–24.

Galaskiewicz, J. ja Colman, M. S. (2006) ”Collaboration Between Corporations and Nonprofit Organizations”, teoksessa Powell, W. ja Steinberg, R. (toim.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven & London: Yale University Press, ss. 180–204.

Garriga, E. ja Melé, D. (2004) ”Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, 53(1), ss. 51–71.

Gatignon-Turnau, A.-L. ja Mignonac, K. (2015) ”(Mis)Using Employee Volunteering for public Relations: Implications for Corporate Volunteers’ Organizational Commitment”, *Journal of Business Research*, 68(1), ss. 7–18.

Grant, A. (2012) ”Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering”, *Academy of Management Review*, 37(4), ss. 589–615.

Grant, R. (2018) *Contemporary Strategy Analysis (10th ed.)*. John Wiley & Sons.

Grant, R. M. (1991) ”The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications

for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33(3), ss. 114–135.

Grönlund, H., Seppänen, A. M. ja Pessi, A. B. (2017) ”Vapaaehtoistoiminta töissä”, teoksessa Pessi, A. B. ym. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 204–224.

Halme, M. ja Laurila, J. (2009) ”Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 84(3), ss. 325–339.

Harju, A. (2014) *Osallisuus - Kansalaisyhteiskunta.fi, Järjestötoiminnan tietopalvelu - Osallistuminen ja vaikuttaminen*. Saatavissa:
https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/osallistuminen_ja_vaikuttaminen/aiemmat_artikkelit/osallisuus (Viitattu: 23. elokuuta 2020).

Harris, M. (2012) ”Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), ss. 892–902.

Haski-Leventhal, D., Hustinx, L. ja Handy, F. (2011) ”What Money Cannot Buy: The Distinctive and Multidimensional Impact of Volunteers”, *Journal of Community Practice*, 19(2), ss. 138–158.

Haski-Leventhal, D., Kach, A. ja Pournader, M. (2019) ”Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), ss. 593–615.

Haski-Leventhal, D., Meijs, L. ja Hustinx, L. (2010) ”The Third-Party Model: Enhancing Volunteering Through Governments, Corporations and Educational Institutes”, *Journal of Social Policy*, 39(1), ss. 139–158.

Hu, J. ym. (2016) ”The Motivational Antecedents and Performance Consequences of Corporate Volunteering: When Do Employees Volunteer and When Does Volunteering Help Versus Harm Work Performance?”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, ss. 99–111.

Van Huijstee, M. M. (2010) *Business and NGOs in Interaction. A Quest for Corporate Social Responsibility*. Utrecht: Copernicus Institute for Sustainable Development and Innovation.

IROResearch (2019) *Tuhat suomalaista*. Kalliolan Settlementti & Kansalaisareena. Saatavissa: https://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2019/08/FINAL-12757-Kalliolan-Settlementti-Tuhat-Suomalaista-3_2019.pdf (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Jamali, D. ja Keshishian, T. (2009) ”Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the Context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, 84(2), ss. 277–295.

Johnson, C. ym. (2014) ”Corporate Volunteering: Developing CSR Image With Internal and External Benefits”, teoksessa Newell, A. (toim.) *Corporate Social Responsibility: Challenges, Benefits and Impact on Business Performance*. New York: Nova Science Publishers, ss. 257–266.

Jones, D. A. (2010) ”Does Serving the Community Also Serve the Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), ss. 857–878.

Jones, D. A. (2016) ”Widely Assumed But Thinly Tested: Do Employee Volunteers’ Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences?”, *Frontiers in Psychology*, 7(495), ss. 1–14.

Kierrätyskeskus (2013) *Vapaaehtoistyötä voi tehdä myös työajalla*. Saatavissa: https://www.kierratyskeskus.fi/tietoa_meista/ajankohtaista/vapaaehtoistyota_voi_tehda_m_yos_työajalla.2953.news (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Krasnopolskaya, I., Roza, L. ja Meijs, L. (2016) ”The Relationship Between Corporate Volunteering and Employee Civic Engagement Outside the Workplace in Russia”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), ss. 640–

672.

Kuvaja, S. (2011) ”*Tehdään yhdessä hyvää*”: järjestöjen ja yritysten yhteistyö terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Espoo: Raha-automaattiyhdistys.

Laasonen, S., Fougère, M. ja Kourula, A. (2012) ”Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO–Business Relations: A Critical Assessment”, *Journal of Business Ethics*, 109(4), ss. 521–545.

Lee, L. (2010) ”Corporate Volunteering : Considering Multiple Stakeholders”, *Third Sector Review*, 16(1), ss. 87–105.

Lemonche, P. (2011) *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la Sociedad*. Forética. Saatavissa:

http://www.tercersector.cat/sites/tercersector.cat/files/2011_voluntariado_corporativo_foretica.pdf (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Licandro, O. (2017) ”The Relationship Between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: Results of an Empirical Study”, *Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 30(1), ss. 67–83.

Liu, G. ja Ko, W.-W. (2011) ”Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 104(2), ss. 251–268.

Logsdon, J. M., Reiner, M. ja Burke, L. (1990) ”Corporate Philanthropy: Strategic Responses to the Firm’s Stakeholders”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(2), ss. 93–109.

Loosemore, M. ja Bridgeman, J. (2017) ”Corporate Volunteering in the Construction Industry: Motivations, Costs and Benefits”, *Construction Management and Economics*, 35(10), ss. 641–563.

Maas, K. ja Liket, K. (2011) ”Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy”, *Journal of Business Ethics*, 100(3), ss. 445–464.

- MacPhail, F. ja Bowles, P. (2009) ”Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada”, *Journal of Business Ethics*, 84(3), ss. 405–416.
- Magalhães, M. ja Ferreira, M. R. (2014) ”Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial”, *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 13(3), ss. 38–47.
- Marx, J. D. (1999) ”Corporate Philanthropy: What is the Strategy?”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), ss. 185–198.
- McCallum, S., Schmid, M. A. ja Price, L. (2013) ”CSR: A Case for Employee Skills-Based Volunteering”, *Social Responsibility Journal*, 9(3), ss. 479–495.
- Meijs, L. ja Voort, J. van der (2004) ”Corporate Volunteering: From Charity to Profit-Nonprofit Partnerships”, *Australian Journal on Volunteering*, 9(1), ss. 21–32.
- Merestö, M. (2017) *Vapaaehtoistoiminnan ohjelma yrityksessä*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060612559> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).
- Muthuri, J. N., Matten, D. ja Moon, J. (2009) ”Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility”, *British Journal of Management*, 20(1), ss. 75–89.
- Niemi, E. (2018) *Yritysten henkilöstön ajatuksia sosiaalisen vastuun toteuttajina Hope -Yhdessä ja Yhteisesti ry:ssä*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804295886> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).
- Nygren, E. (2018) ”Yritysvapaaehtoistyö Suomessa. Hauskaa puuhastelua vai yhteiskuntavastuun kivijalka?”, teoksessa Hirvonen, S. ja Puolitaival, S. (toim.) *Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa*. Kansalaisareena, ss. 81–84. Saatavissa: <http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).
- Oruc, I. ja Sarikaya, M. (2010) ”Non-Governmental Organizations as Outsourcing in

Corporate Philanthropy”, teoksessa Aras, G., Crowther, D., ja Salas, E. (toim.) *NGOs and Social Responsibility*. Bingley: Emerald, ss. 81–99.

Peloza, J. ja Hassay, D. N. (2006) ”Intra-Organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics”, *Journal of Business Ethics*. Springer, 64(4), ss. 357–379.

Peloza, J., Hudson, S. ja Hassay, D. N. (2009) ”The Marketing of Employee Volunteerism”, *Journal of Business Ethics*, 85(2), ss. 371–386.

Pérez, M. J. ym. (2014) *Employee Volunteering and Employee Volunteering in Humanitarian Aid in Europe*. European Commission. Saatavissa: http://ec.europa.eu/echo/files/euaidvolunteers/EUAV_Study_Employee_Volunteering_Europe_FINAL_en.pdf (Viitattu: 4. syyskuuta 2019).

Peterson, D. K. (2004) ”Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees’ Perceptions”, *Personnel Review*, 33(6), ss. 615–627.

Points of Light (2006) ”Standards for Employee Volunteer Programs Developed”, *CSR News*. Saatavissa: https://www.csrwire.com/press_releases/16763-Standards-for-Employee-Volunteer-Programs-Developed (Viitattu: 6. helmikuuta 2020).

Porter, M. (2003) ”Corporate Philanthropy: Taking the High Ground”, *The Accountable Corporation*, 2, ss. 47–58.

Porter, M. ja Kramer, M. (1999) ”Philanthropy’s New Agenda: Creating Value”, *Harvard Business Review*, 77, ss. 121–131.

Porter, M. ja Kramer, M. (2002) ”The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80(12), ss. 56–68.

Porter, M. ja Kramer, M. (2011) ”Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 89(1), ss. 62–77.

Prahalad, C. K. ja Hamel, G. (1990) ”The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, ss. 79–91.

- Punainen Risti (2019) *Yritykset mukaan Nälkäpäivä-keräykseen*. Saatavissa: <https://www.punainenristi.fi/yrityksille/yritykset-mukaan-nalkapaivaan> (Viitattu: 21. maaliskuuta 2020).
- Rodell, J. B. ym. (2016) ”Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research”, *Journal of Management*, 42(1), ss. 55–84.
- Rodell, J. B. ym. (2017) ”Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action”, *Academy of Management Journal*, 60(5), ss. 1662–1681.
- Roza, L. ym. (2017) ”The Nonprofit Case for Corporate Volunteering: A Multi-Level Perspective”, *The Service Industries Journal*, 37(11–12), ss. 746–765.
- Samuel, O., Roza, L. ja Meijs, L. (2016) ”Exploring Partnerships from the Perspective of HSO Beneficiaries: The Case of Corporate Volunteering”, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), ss. 220–237.
- Samuel, O., Wolf, P. ja Schilling, A. (2013) ”Corporate Volunteering: Benefits and Challenges for Nonprofits”, *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), ss. 163–179.
- Santos, P. ja Fernández, J. (2017) ”Strategies for Corporate Volunteer Programs”, *Universia Business Review*, (55), ss. 34–63.
- Van Schie, S., Guentert, S. T. ja Wehner, T. (2011) ”No Corporate Volunteering Without Volunteers”, *International Journal of Business Environment*. Inderscience Publishers, 4(2), ss. 121–132.
- Schiller, R. S. ja Almog-Bar, M. (2013) ”Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), ss. 942–962.
- Schöneborn, S. (2015) *Cui bono est? - Theorie und Empirie des Corporate Volunteering aus deutscher Perspektive*. Universität zu Köln. Saatavissa: <http://kups.ub.uni-koeln.de/id/eprint/6458> (Viitattu: 11. huhtikuuta 2020).

- Sekar, S. (2017) "What Drives Employees to Participate in Corporate Volunteering Programs?", *Social Responsibility Journal*, 13(4), ss. 661–677.
- Selsky, J. W. (2005) "Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice", *Journal of Management*, 31(6), ss. 849–873.
- Shachar, I. ym. (2018) "A New Spirit Across Sectors: Constructing a Common Justification for Corporate Volunteering", *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 5(1–2), ss. 90–115.
- Shachar, I. ja Hustinx, L. (2019) "Settling the Neoliberal Contradiction through Corporate Volunteering: Governing Employees in the Era of Cognitive Capitalism", *Journal of Contemporary Ethnography*, 48(6), ss. 773–805.
- Sheel, R. C. ja Vohra, N. (2016) "Relationship Between Perceptions of Corporate Social Responsibility and Organizational Cynicism: the Role of Employee Volunteering", *International Journal of Human Resource Management*, 27(13).
- Simon, F. L. (1995) "Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework", *International Marketing Review*, 12(4), ss. 20–37.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. ja Malesios, C. (2013) "Priorities and Perceptions for Corporate Social Responsibility: An NGO Perspective", *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 22(2), ss. 95–112.
- SOSTE (2019) *Sosiaali- ja terveysjärjestöt Suomessa*. Saatavissa: <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-suomessa> (Viitattu: 23. syyskuuta 2019).
- Talvitie-Sirén, R. (2009) *Importance of Outcomes Measurement of CSR Programmes - Case Nokia*. Helsinki School of Economics. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201111151144> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).
- Teece, D. J., Pisano, G. ja Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), ss. 509–533. doi:

10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Three Hands (2018) *Employee volunteering. Is it working for charities*. Saatavissa: <https://www.threehands.co.uk/news/2018/employeevolunteering2018/> (Viitattu: 4. elokuuta 2020).

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. p. Helsinki: Tammi.

Vaidyanathan, B. (2008) *Corporate Giving: A Literature Review*. University of Notre Dame. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/0387/666321e95b27bbdbcff4f306b7fb4279bac5.pdf> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Veleva, V. ym. (2012) ”Measuring the Business Impacts of Community Involvement: The Case of Employee Volunteering at UL”, *Business and Society Review*, 117(1), ss. 123–142.

Viita, A. (2017) *Kokeellinen tutkimus yritysvapaaehtoistyön vaikutuksista työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyden rooli työtyytyväisyydessä*. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703151498> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Yaziji, M. ja Doh, J. (2009) *NGOs and Corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge: Cambridge University Press.

Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. p. Los Angeles: SAGE Publications.

YLE (2019) ”Veikkaus vähentää peliautomaattien määrää 3 000:lla, tunnistautuminen pakolliseksi, markkinointia karsitaan – pelituotot laskevat merkittävästi”. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-10954360> (Viitattu: 24. tammikuuta 2020).

Ählström, J. ja Sjöström, E. (2005) ”CSOs and Business Partnerships: Strategies for Interaction”, *Business Strategy and the Environment*, 14(4), ss. 230–240.

Liitteet

Liite 1. Tiivistelmä aikaisemmasta tutkimuksesta.....	89
Liite 2. Teemahaastattelujen haastattelurunko	92
Liite 3. Strukturoidun haastattelun kysymykset	94
Liite 4. Teemahaastattelujen sisällönerittelyn muuttajat	95

Liite 1. Tiivistelmä aikaisemmasta tutkimuksesta

Kirjoittaja(t) (viittaukset*)	Artikkeli	Aineisto tai lähtökohta	Maa	Keskeiset havainnot
Allen (2003) (47)	”The Social Case for Corporate Volunteering”, <i>Australian Journal on Volunteering</i>	Akateeminen keskustelunavaus yritysvapaaehtoisuuden potentiaalisista hyödyistä kansalaisjärjestöille.	-	Yritysvapaaehtoistyön hyödyt eivät ole seurausta siitä, että ilmiö on olemassa vaan siitä, miten sitä toutetaan
Blakeley (2019) (0)	”Corporate Volunteering: Who Really Wins?”, teoksessa McWilliams, A. ym. (toim.) <i>The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility</i>	Tiivistää aiemman tutkimuksen perusteella yritysvapaaehtoisuuden hyödyt eri sidosryhmille ja osallistuu akateemiseen keskusteluun sen perusteluista. Julkaistu yritys vastuun käsikirjassa.	-	Yrityksistä tulee merkittävä yhteiskunnallinen valankäyttäjä, kun ne päättävät, millaisiin sosiaalisiin ongelmiin resursseja suunnataan.
Caligiuri, Mencin ja Jiang (2013) (170)	”Win–Win–Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units”, <i>Personnel Psychology</i>	Määrällinen pitkittäistutkimus 6 kk aikajaksolla. Kyselyt, joiden vastaajina globaalin lääkeyhtiön 116 vapaaehtoistyöntekijää. Julkaistu psykologian alan aikakausjulkaisussa.	Globaali	Yritysvapaaehtoisuus tuottaa eniten arvoa, kun se on kansainvälistä, toiminta liittyy tiiviisti järjestön ydintoimintaan, vapaaehtoiset voivat hyödyntää tehtävissä omaa erikoisosaamistaan ja kehittää taitojaan, ja järjestöillä on riittävät aineelliset resurssit projektien hallinnointiin.
Cook ja Burchell (2018) (5)	”Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn’t Always Win”, <i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	Laadullinen aineisto, joka käsittelee työntekijöiden, yritysten ja järjestöjen näkökulmat. Aineistoa kerättiin 8 vuoden aikana eri projekteissa, pääasiassa osallistuvan toimintatutkimuksen menetelmin (kyselyt, haastattelut ja työpajat).	Iso-Britannia	Tunnistavat neljä kuilua, jotka rajoittavat yritysvapaaehtoistyön hyötyjä kansalaisjärjestöille: taitojen, kapasiteetin, tietämyksen ja infrastruktuurin kuilut (skills gap, capacity gap, knowledge gap, infrastructure gap).
Haski-Leventhal, Meijs ja Hustinx (2010) (165)	”The Third-Party Model: Enhancing Volunteering through Governments, Corporations and Educational Institutes”, <i>Journal of social policy</i>	Esittelee käsitteiden volunteerabiity ja recruitability kautta järjestöjen mahdollisuuksia saada uusia resursseja kolmansien osapuolten avulla (valtio, oppilaitokset, yritykset)	-	Yritysten yhteiskuntavastuun käytännöt parantavat järjestöjen näkökulmasta uusien vapaaehtoisten saavutettavuutta, koska yritysvapaaehtoistyön kautta useat ihmiset tutustuvat järjestön työhön ja sosiaalisuvat vapaaehtoisiksi. Kun yritys tarjoaa

				mahdollisuuden vapaaehtoistyöhön työajalla, se myös lisää ihmisten mahdollisuutta olla järjestöjen käytettävissä vapaaehtoistyöhön.
Lee (2010) (12)	”Corporate Volunteering : Considering Multiple Stakeholders”, <i>Third Sector Review</i>	Laadullinen tutkimus, jonka aineistona on 36:n organisaation haastattelut (yrityksiä ja järjestöjä) Alankomaissa ja Belgiassa. Oros ei satunnaistettu.	Uusi-Seelanti	Vaikka yritysvapaaehtoisuuteen suhtauduttiin positiivisesti, yrityksiltä tuli kasvava paine määritellä, mitä tehtäviä työntekijöiden tulisi saada tehdä. Järjestöt kokivat merkittävänä haasteena myös löytää keikkavapaaehtoisuuteen soveltuvia tehtäviä.
Liu ja Ko (2011) (37)	”Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective”, <i>Journal of Business Ethics</i>	Laadullinen tutkimus, joka perustuu 70:n järjestöjohtajan ja yritysjohtajan haastatteluihin Isossa-Britanniassa. Julkaistu liiketaloustieteellisessä aikakausjulkaisussa.	Iso-Britannia	Tutkii järjestöjen ja yritysten suhdetta resurssikeskeisestä näkökulmasta. Keskeistä onnistumiselle ovat molempien osapuolten saatavilla olevat resurssit ja kyvykkyydet yhteistyöhön.
Roza, Shachar, Meijs ja Hustinx (2017) (12)	”The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective”, <i>The Service Industries Journal</i>	Laadullinen aineisto, joka käsittää 39 puolistrukturoitua haastattelua yritysvapaaehtoistyön koordinaattorien kanssa. Ei-satunnaistettuun otokseen etsittiin mukaan keskenään erityyppisiä toimijoita.	Alankomaat, Belgia	Tutkijoiden tulisi erottaa yritysvapaaehtoisuuden tutkimuksessa toisistaan yksilötaso ja organisaatiotaso. Yksilötasolla taustamuuttujia ovat esim. tehtävät, joita yritysvapaaehtoiset tekevät, ja organisaatiotasolla järjestön ja yrityksen yhteistyösuhteen valtaetasapaino.
Samuel, Roza ja Meijs (2016) (10)	”Exploring Partnerships from the Perspective of HSO Beneficiaries: The Case of Corporate Volunteering”, <i>Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance</i>	Edunsaajien haastatteluja 5:ssä sveitsiläisessä sosiaalipalveluja tuottavassa yksikössä, joista yhtä ylläpitää yhdistysmuotoinen toimija. Monitapaustutkimus.	Sveitsi	Kohderyhmät kaipasivat enemmän kahdenkeskistä vuorovaikutusta ja pidempiaikaisia suhteita. Kokemukset olivat kuitenkin positiivisia ja tapahtumat toivat vaihtelua edunsaajien päivärutiineihin.
Schiller ja Almog-Bar (2013) (53)	”Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology”	Tapaustutkimus Youth Against Drugs -järjestön ja globaalien lääkeyhtiön yhteistyöstä. Perustuu järjestön kymmenen avainhenkilön puolistrukturoituun syvähaastatteluun ja	Israel	Yritys tuotti järjestölle arvoa kolmen mekanismin kautta (toimialatuntemus, taidot, työvoima). Yhteistyön onnistumista edisti lisäarvo, jota saatiin esim.

	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	yrityksen edustajien haastatteluihin. Kehittävät järjestölähtöisen typologian järjestöjen ja yritysten yhteistyösuhteen analysoimiseen.		mahdollisuudesta mobilisoida yrityksen kautta nopeasti suuri joukko vapaaehtoisia.
Samuel, Wolf, ja Schilling (2013) (49)	”Corporate Volunteering: Benefits and Challenges for Nonprofits”, <i>Nonprofit Management and Leadership</i>	Laadullinen tutkimus, joka perustuu 13:sta järjestöjohtajan haastattelua. Ei-satunnaistettu otos, jossa järjestöt tavoitettiin yritysten kautta.	Sveitsi	Tutkitut järjestöt eivät olleet määritelleet strategisia tavoitteita yritysvapaaehtoisuudelle, ja niiltä puuttuivat prosessit kumppanuuksien ja projektien johtamiseen. Toiminta nähtiin sitli mahdollisuutena saada tulevaisuudessa rahalahjoituksia.
Shachar, Hustinx, Roza ja Meijs (2018) (3)	“A New Spirit Across Sectors: Constructing a Common Justification for Corporate Volunteering”, <i>European Journal of Cultural and Political Sociology</i>	Kriittinen tutkimus, jonka menetelmänä on diskurssianalyysi ja aineistona 39 puolistrukturoitua haastattelua yritysvapaaehtoistyön koordinaattorien kanssa. Analysoivat miten järjestöjen edustajat oikeuttavat puheessaan järjestön osallistumisen yritysvapaaehtoistyöhön.	Sveitsi	Yritysvapaaehtoisuus nähdään myöhäiskapitalistisena sosiaalipoliittisena ilmiönä, jossa yritysten valta yhteiskunnassa kasvaa. Yritysvapaaehtoisuutta ei perustella järjestöjen puheessa kansalaistoimintaan perinteisesti liitettyllä yleisellä hyvällä, joka ulottuu omien intressien ulkopuolelle, vaan uusien yhteistyösuhteiden ja verkostojen luomisella.

*Viittausmäärät poimittu 20.4.2020 Google Scholarista.

Liite 2. Teemahaastattelujen haastattelurunko

JOHDANTO

Tutkin yritysten työajalla tekemää vapaaehtoistyötä sote-järjestöissä. Kun puhun ”yritysvapaaehtoisista”, tarkoitan sillä ihmisiä tai tiimejä, jotka tekevät teille vapaaehtoistyötä työajalla lyhyitä aikoja, enintään noin kaksi viikkoa vuodessa. Vapaaehtoistyön ei tarvitse tapahtua virka-aikana, mutta työntekijän tulee saada työnantajaltaan palkkaa sen ajalta.

TAVOITTEET YHTEISTYÖLLE

Miten yhteistyö on alkanut

- Ovatko olleet proaktiivisia/reaktiivisia
- Onko toiminnalla ollut kytkös omaan strategiaan vai ei
- Onko tavoitteena ollut oman viestin välitys yrityksille tai vaikuttaminen yritysten toimintaan
- Rekrytoivatko toiminnan kautta uusia vapaaehtoisia järjestölle
- Liittykö yhteistyöhön rahaa
- Onko jotain organisaatioita, joiden kanssa eivät voi/suotu tekemään yhteistyötä
- Tekevätkö yritykset yhteistyötä vain heidän kanssaan

ORGANISOINTI

Minkälaisia tehtäviä yritysvapaaehtoiset tekevät (konkreettisia esimerkkejä)

- Ovatko joutuneet ”konseptoimaan” omaa toimintaa vapaaehtoisille sopivaksi
- Onko toiminta sellaista, että se on kiinnostanut yrityksiä
- Haluavatko yritykset mukaan tietynlaiseen toimintaan.
- Ovatko keikat lyhytkestoisia per yritys vai käyvätkö samat yritykset usein
- Saavatko ammatillista / ei-ammattillista apua
- Yhdistääkö joku ihmisiä, jotka heille tulevat (miehiä/naisia; tekevätkö kaikki samanlaisia tehtäviä)

Miten keikat normaalisti menevät (mitä ennen, mitä päivän/päivien aikana, mitä niiden jälkeen)

- Ryhmissä vai ei
- Onko ohjeistusta
- Tekevätkö sopimuksia
- Ovatko vapaaehtoiset kontaktissa loppuasiakkaiden kanssa
- Suoriutuvatko vapaaehtoiset tehtävistään hyvin

KOETTU HYÖTY

Mikä on ollut mielekkäintä yhteistyössä.

- Saavatko tehtyä jotain, mikä muuten ei toteutuisi
- Saavatko yrityksiltä osaamista, jota omilla vapaaehtoisilla tai työntekijöillä ei ole
- Saavatko vapaaehtoistyön lisäksi jotain muutakin hyötyä, esimerkiksi rahaa
- Säästävätkö toiminnalla rahaa
- Oppivatko heidän omat työntekijänsä jotain

Ovatko kohdanneet haasteita

- Onko koettu valtaeroja
- Ovatko vapaaehtoiset olleet motivoituneita
- Riittävätkö vapaaehtoisten taidot
- Ovatko ryhmäkoot sopivia
- Onko ollut haasteita loppuasiakkaiden kanssa
- Onko organisointi vienyt aikaa
- Miten järjestön työntekijät ovat kokeneet yhteistyön

Voisiko jokin auttaa heitä saamaan enemmän irti yritys vapaaehtoisuudesta

- Mittaavatko onnistumista

Liite 3. Strukturoidun haastattelun kysymykset

1. Kuinka pitkään teillä on käynyt vapaaehtoisia eri yrityksistä?

Alle vuoden
1-3 vuotta
Yli 3 vuotta
EOS
2. Miten yhteistyö on alkanut

Olemme itse ottaneet yhteyttä
Yritykset ovat ottaneet meihin yhteyttä
Sekä-Että
EOS
3. Mikä on tyypillinen kesto, jonka yksi yksittäinen yritysvapaaehtoinen työskentelee teillä vuoden aikana

Alle päivän
Päivän
Enintään viikon
Viikosta kahteen
Yli kaksi viikkoa
EOS
4. Teettekö yhteistyötä yhden vai useamman yrityksen kanssa?

Yhden kanssa säännöllisesti
Yhden kanssa satunnaisesti
Useamman kanssa säännöllisesti
Useamman kanssa satunnaisesti
Useamman kanssa, sekä säännöllisesti että satunnaisesti
EOS
5. Teettekö muodollisia sopimuksia yrityksen kanssa?

Kyllä
Ei
Sekä-Että
EOS
6. Tekevätkö yritykset teillä tehtäviä, jotka liittyvät heidän omaan ammattiosaamisensa, vai jotain muuta?

Ammatillista
Ei-ammatillista
Sekä-Että
EOS
7. Oletteko tuottaneet yrityksille ohjeita tai muita aineistoja vapaaehtoistyön tueksi

Kyllä
Joskus
Ei koskaan
EOS
8. Saatteko yrityksiltä rahaa tai kompensatiota päivien järjestämisestä?

Kyllä
Joskus
Ei koskaan
EOS

Liite 4. Teemahaastattelujen sisällönerittelyn muuttajat

AINEELLISET	Aika	Yrityksen allokoima työaika
AINEELLISET	Materiaalit	Esim. yritysten tilojen tai laitteiden saaminen käyttöön
AINEELLISET	Näkyvyys	Järjestön saavuttama lisänäkyvyys esim. sosiaalisessa mediassa
AINEELLISET	Palvelut	Yritysten maksutta tarjoamat palvelut
AINEELLISET	Raha	Yrityksen investoima rahallinen panos yhteistyöhön
AINEELLISET	Skills-based	Ammatillista osaamista vaativat vapaaehtoistehtävät
AINEELLISET	Vapaaehtoiset	Uusien vapaaehtoisten, jäsenten tai asiakkaiden saaminen järjestöjen perustoimintaan yritysvapaaehtoisuuden kautta
AINEELLISET	Tehtävät	Työtehtävät, joita yritysvapaaehtoiset ovat tehneet järjestöissä
AINEETTOMAT	Maine	Järjestön maineen vahvistuminen
AINEETTOMAT	Oppiminen	Järjestön työntekijöiden osaamisen kehittyminen
ARVO	Hyötyarvo	Järjestön kokemus yhteistyön hyödyllisyydestä ja onnistumisesta
ARVO	Resurssiarvo	Lisäresurssien tuoma suora hyöty järjestölle
ARVO	Vaikutavuus	Yritysvapaaehtoistyön yhteiskunnalliset tai muut vaikutukset
KONTEKSTI	Järjestö	Järjestön missio ja toiminnan tarkoitus
KONTEKSTI	Kohderyhmä	Järjestön toiminnan kohderyhmä
KONTEKSTI	Toimintamuodot	Järjestön toimiala ja toimintamuodot
KONTEKSTI	Työntekijät	Viittaukset esim. yritysten työntekijöiden asenteiseen ja odotuksiin
KONTEKSTI	Yritys	Tiedot ja mielikuvat kumppaniyrityksistä
KYVYKKYYDET	Seuranta	Yritysvapaaehtoistyön tavoitteiden seuranta ja mittaaminen
KYVYKKYYDET	Kehittäminen	Kehittämishakuisuus, uusien yritysvapaaehtoistyön toimintakonseptien kehittäminen
KYVYKKYYDET	Konseptit	Yritysvapaaehtoistyöhön kehitetyt ja juurtuneet toimintakonseptit
KYVYKKYYDET	Koulutusprosessi	Yritysvapaaehtoisten kouluttamisen tehtäväänsä
KYVYKKYYDET	Osaaminen	Kyvykkyys organisoida toimintaa
KYVYKKYYDET	Prosessit	Prosessit vapaaehtoistoiminnan koordinoituihin
KYVYKKYYDET	Resursointi	Sisäinen resursointi yritysvapaaehtoistyöhön
TAVOITTEET	Tavoitteet	Yritysvapaaehtoistyölle asetetut tavoitteet
YHTEISTYÖSUHDE	Jatkuvuus	Yhteistyösuhteen kesto (satunnainen, jaksoittainen, pitkäjänteinen)
YHTEISTYÖSUHDE	Sopimukset	Yritysvapaaehtoisuuteen liittyvät sopimukset
YHTEISTYÖSUHDE	Vuorovaikutus	Kokemukset vuorovaikutuksesta yritysten kanssa (esim. sen tasa-arvoisuus, yhteistyöhakuisuus, asenteellisuus)
YHTEISTYÖSUHDE	Yhteistyömuodot	Missä asioissa on tehty yhteistyötä, miten
YHTEISTYÖSUHDE	Yhteistyösuhde	Miten yhteistyösuhde on syntynyt