



# STRATEGIA JÄRJESTÖN TOIMINNAN SELKEYTTÄJÄNÄ

Toimintatutkimus KÄPY - Lapsikuolemaperheet ry:n  
strategiaprosessista

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Helmiina Haataja	
Työn nimi Strategia järjestön toiminnan selkeyttäjänä – Toimintatutkimus KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry:n strategiaprosessista	
Päiväys	17.8.2015
Sivumäärä/Liitteet	58 / 68
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) KÄPY - Lapsikuolemaperheet ry	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä laadittiin uusi strategia valtakunnallisesti toimivalle vertaistukiyhdistykselle ja se toteutettiin yhteistyössä KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry:n kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä opinnäytetyöllä tähdättiin pysyvään muutokseen KÄPY ry:n toiminnassa.</p> <p>Yhdistys nimesi strategian laadintaa varten työryhmän, jonka työskentelyä tutkija johti. Strategian laadinta aloitettiin alku syksystä 2014 ja prosessi kesti aina loppu keväeseen 2015 asti. Työryhmä kokoontui prosessin aikana neljä kertaa, minkä lisäksi työryhmä etätyöskenteli aktiivisesti sähköisten asiakirjojen välityksellä. Strategian laadinnassa hyödynnettiin pääosin Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin luomaa mallia, joka soveltuu hyvin yleishyödyllisen organisaation strategian laadintaan.</p> <p>Strategia koottiin tiiviin kokonaiskuvauksen ja Balanced Scorecard -korttien muotoon. Näin ollen yhdistyksen käyttöön muodostui selkeä materiaali, jonka avulla yhdistys pystyy jalkauttamaan strategiaa omassa sisäisessä viestinnässään ja viestimään strategiastaan ulkopuolisille rahoittajatahoille. Yhdistyksen vastuulle jäi strategian toteutuksen seuranta ja arviointi.</p> <p>Tämän päivän kolmannen sektorin toimintaympäristöä kuvaa jatkuva muuttuminen, johon strategian avulla voidaan varautua sekä hyödyntää omia vahvuuksia osana eteenpäin menemistä. Strategiaprosessilla pystyttiin vahvistamaan yhdistyksen strategista osaamista ja luomaan yhdistykselle selkeät raamit toiminnan toteuttamiseen tulevaisuudessa. Strategian laadintaan osallistuneet kokivat, että strategia antaa selkeän toimintamallin arkeen ja auttaa keskittymään kokonaisuuden kannalta olennaisiin toimintoihin.</p>	
Avainsanat Strategia, strategiatyö, kolmas sektori, järjestötoiminta, toimintatutkimus	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Helmiina Haataja			
Title of Thesis Strategy as a clarifier in operational organization – An action research on the strategy process of Child Death Families Finland KAPY ry			
Date	17.8.2015	Pages/Appendices	58 / 68
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Child Death Families Finland KAPY ry			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this Thesis was to create a new strategy for a peer support organization that operates nationwide. It was collaborated with Child Death Families Finland KAPY ry. In this Thesis the researcher used action research as a method to achieve permanent changes in operational organization.</p> <p>The organization named a team to be in charge of the strategic planning. The team was lead by the researcher. The process started in August 2014 and continued till May 2015. The team met four times during the process and worked online between the meetings. The strategy is mainly based on the model created by Robert S. Kaplan and David P. Norton for its adaptability for Non-profit Organizations.</p> <p>The strategy was summarized into overall description and Balanced Scorecards. With these materials the organization can introduce the strategy for the organization's members and for the investors. The organization is responsible of the execution and further evaluation of the strategy.</p> <p>Nowadays third sector faces constant change when it comes to strategic work. With a proper strategic planning they can prepare and adapt their strengths while moving forward. The strategy process has strengthened the organization's strategic skills and it created a clear organization profile for the upcoming years. As a result the team came to conclusion that their strategy makes practical work and its focus clearer and easier to attain.</p>			
Keywords Strategy, strategic work, third sector, operational organization, action research			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	STRATEGIA.....	6
2.1	Strategia prosessina .....	9
2.1.1	Analyysit osana strategian laadintaa .....	12
2.1.2	Strategiakartta .....	16
2.1.3	Tasapainotettu mittaristo .....	19
2.2	Strateginen johtaminen .....	21
2.2.1	Organisaation sopeuttaminen strategiaan .....	22
2.2.2	Strategian toteuttaminen .....	24
2.2.3	Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi .....	26
2.3	Strategian rooli järjestötoiminnassa .....	27
3	JÄRJESTÖTOIMINTA.....	30
3.1	Kolmannen sektorin rooli Suomessa .....	30
3.2	Yhdistystoiminnan ohjaava lainsäädäntö Suomessa ja EU:n ohjeistukset .....	32
3.3	Sosiaali- ja terveysalan järjestöt.....	33
3.4	Kolmas sektori kansainvälisestä näkökulmasta .....	34
4	KÄPY – LAPSIKUOLEMAPERHEET RY .....	36
5	TOIMINTATUTKIMUS.....	37
6	TUTKIMUSPROSESSIN KULKU, TUOTOKSET JA VAIKUTUS.....	39
6.1	Strategiaprosessin kulku.....	39
6.2	Strategiaprosessin tuotokset.....	43
6.3	Strategiaprosessin vaikutukset.....	46
7	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET .....	56
	LIITE 1: STRATEGIAN POHJA .....	59
	LIITE 2: KÄPY RY SWOT-ANALYYSI.....	60
	LIITE 3: PESTE-ANALYYSI .....	61
	LIITE 4: STRATEGINEN MUUTOSSUUNNITELMA .....	62
	LIITE 5: KUVAAUS KOKONAISSTRATEGIASTA.....	63
	LIITE 6: BSC-KORTIT.....	64

## 1 JOHDANTO

2010-luvun edetessä järjestökentän toimijoille on asetettu yhä enemmän odotuksia ja toimijat jakautuvat hiljalleen kahteen suuntaan: ammattimaisesti toimiviin järjestöihin ja paikallisiin vapaaehtoistoimijoihin. Järjestöt tarjoavat yhä enemmän julkisen ja yksityisen sektorin palveluita täydentäviä palveluita ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla järjestöjen rooli on erittäin tärkeä ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisäämisessä. Ammattimainen toiminta asettaa kuitenkin lisää haasteita järjestöille, joiden toiminta pohjautuu vapaaehtoisuuteen.

Tämän seurauksena järjestöt joutuvat tarkastelemaan omaa toimintaansa yhä tarkemmin samalla kun ulkopuoliset rahoittajatahot asettavat omia vaatimuksiaan ja odotuksiaan. Kariikoidusti voisi todeta, ettei enää hyväntahtoinen puuhastelu riitä, vaan palkattujen työntekijöiden myötä toiminnan odotetaan olevan vaikuttavaa ja eteenpäin vievää. Tällöin myös vapaaehtoisilta vaaditaan sitoutumista järjestön suunnitelmallisen ja johdonmukaisen toiminnan toteutukseen. Järjestöt joutuvat tarkastelemaan omaa toimintaansa ja miettimään sen kehittymistä myös tulevaisuudessa, jotta se pysyy mukana muuttuvassa palveluverkostossa, jossa edelläkävijät pärjäävät muiden jäädessä hiljalleen jälkeen.

Strategian avulla järjestöt voivat tehdä ryhti liikkeen omaan toimintaansa ja selkiyttää järjestön tulevaisuuden kuvaa. Strategia antaa suunnan järjestölle ja ohjaa eteenpäin menoa vaihe vaiheelta. Strategia myös kertoo ulkopuolisille rahoittajille järjestön pyrkimyksistä ja antaa uskottavuutta. Se antaa selkeyttä toiminnan toteuttamiseen ja auttaa järjestöjä vahvistamaan jalansijaa omalla toimialalla.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry:n strategian laadintaprosessia ja sen aikana tapahtuvaa strategista oppimista.

## 2 STRATEGIA

Strategia on käsitteenä hyvin laaja ja sitä voidaan kuvailla monin eri tavoin. Mika Kamensky (2010, 18) lähestyy käsitettä kolmen erilaisen, mutta toisiinsa limittyvän määritelmän kautta:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Pohjimmiltaan kyse on siis organisaation tavasta ja kyvystä tarkastella itseään omassa toimiympäristössään, ennakoida siinä tapahtuvia muutoksia sekä muuttaa ja sopeuttaa omaa toimintaa näiden muutosten mukaisesti. Strategia kuvastaa sitä, miten organisaatio aikoo tuottaa arvoa omistajille, asiakkaille ja kansalaisille. (Kaplan ja Norton 2004, 27; Karlöf 2004, 19.)

Tänä päivänä strategian yksi tärkeimpiä rooleja on toimia mielikuvan luojana niin organisaation työntekijöille, mutta myös asiakkaille. Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvia muutoksia ja media seuraa tarkasti kaikkea toimintaa, minkä vuoksi organisaatioilta vaaditaan selkeää viestintää. Jos organisaatio haluaa menestyä, tulee sen kiinnittää huomiota positiivisten mielikuvien luomiseen itsensä. Asiakkaat ja yleisö muodostavat omia mielikuviaan mediatulvan keskellä ja tekevät sen pohjalta valintojaan. Strategian antamalla mielikuvalla on myös tärkeä merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ja innostamisessa toimimaan laaditun strategian mukaisesti. Hyvä strategia vetoaa henkilöstön mielikuvitukseen, älyyn ja tunteisiin sekä vahvistaa organisaation imagoa. Strategialla on ratkaiseva rooli myös sen suhteen, että asiakkaan saama tuote tai palvelu vastaa organisaation imagoa. (Juuti ja Luoma 2009, 219 – 223.)

Strategian avulla organisaatio pystyy asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen ja keskittymään strategian kannalta tärkeimpiin tehtäviin. Tulevaisuutta ennakoimalla organisaatiot pystyvät tuottamaan lisäarvoa niin asiakkaille kuin omistajille. Monissa organisaatioissa on tuloksellisen strategian osatekijöitä käytössä, mutta kattava viitekehys puuttuu. Strategian laadinnalle ja tarkastelulle ei välttämättä ole varattu niiden tarvitsemaa aikaa, jolloin strategiaa koskevien kysymysten käsittely jää vähemmälle. Lisäksi organisaation johdossa ei välttämättä ole riittävää strategista osaamista. Tällöin organisaation sisäiset toiminnot ovat ristiriidassa keskenään ja hyöty jää saavuttamatta. (Kaplan ja Norton 2009, 39 – 50; Karlöf 2004, 22 – 23.)

Strategia on ollut vuosisatojen ajan sotilaallisessa käytössä, mutta 1900-luvulla sitä alettiin hyödyntää ja kehittää suunnitelmallisesti myös liike-elämän puolella. 1950-luvulla organisaatioissa alettiin tehdä pitkän tähtäimen suunnittelua ja myös tavoitejohtaminen tuli käyttöön. Tällöin suunnitelmien painopiste oli taloudellisissa asioissa. 1970- ja 1980-luvuilla siirryttiin strategiseen suunnitteluun ja painopiste siirtyi taloudesta liiketoimintojen sisältöihin: liiketoiminta-alue, tuotteet ja niin edelleen. Haasteena oli kuitenkin suunnitelmien toteutus, eli haluttu lopputulos saattoi jäädä saavuttamatta.

Tämän myötä alkoi kehittyä strategisen johtamisen ajattelu, jonka avulla pystyttiin varmistamaan tavoitteiden mukainen toiminta liiketoimintatasolla, resursseja kehittämällä. Strateginen johtaminen ei kuitenkaan yksinään riitä ja organisaatioissa siirryttiin strategisen ajattelun vaiheeseen. Strateginen ajattelu nousi esiin 2000-luvulla ja siinä olennaista on kyky tarkastella asioita ylhäältä päin ”heli-kopterista”: on tarkasteltava itseään ja ympäristöään ulkopuolelta. Johtaja, joka ajattelee strategisesti, osaa yhdistää strategiatyön käsitteitä ja työkaluja kohdatessaan työssä esiin tulevia haasteita. Strategisen ajattelun myötä ollaan siirtymässä johtamisesta johtajuuteen ja sen myötä strategisen johtamisen pääpaino on strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa. Organisaatioiden moninaistuvat toimintaympäristöt ja kasvava sisäinen osaaminen asettavat haasteen johtajuudelle, jossa korostuu organisaation niin sisäisten kuin ulkoisten vuorovaikutussuhteiden johtaminen. (Kamensky 2010, 25 – 27; Santalainen 2009, 15 - 17.)

Strategiseen ajatteluun ovat myös tuoneet oman vaikutteensa Kim ja Mauborgne Sinisen meren strategiallaan. Vuonna 2005 julkaistussa kirjassaan Kim ja Mauborgne esittelevät oman näkemyksensä strategian kehittämistä ja rakentamisesta. Sinisen meren strategia lähtee siitä ajatuksesta, että yritysten tulisi luoda itselleen sellainen uusi markkinatila, jossa ei ole ainaista kilpailua. Kim ja Mauborgne (2010, 39 – 43) kuvailevat yritysten strategisen toiminnan olevan usein sellaista, että yritykset pyrkivät pärjäämään samoilla areenoilla kilpailijoitaan paremmin, jolloin meri värjäytyy kilpailusta veren punaiseksi. Sinisen meren luomisella tarkoitetaan uutta areenaa, jossa yritys toimii uudella konseptilla kilpailijoiden jäädessä taakse vanhoihin uriin. Esimerkkinä Kim ja Mauborgne (2010, 34 – 37) nostavat esiin Aurinkosirkuksen (Cirque du Soleil), joka uudisti sirkusmaailman täysin uudella toimintakonseptilla, jossa yhdistyy niin sirkus kuin teatteri kokonaisvaltaiseksi taide-elämyksi. Aurinkosirkus ei enää kilpaillut perinteisten sirkusten kanssa samoista katsojista, vaan loi itselleen kokonaan uuden kohdeyleisön.

Saman organisaation sisällä voi olla useita strategioita, jotka ohjaavat sen toimintaa eri tasoilla. Ylimpänä on omistajastrategia, jota seuraa konsernistrategia. Konsernistrategiassa tarkastellaan organisaation ylintä tasoa ja se vastaa muun muassa kysymyksiin ”Miksi olemme olemassa?”, ”Missä liiketoiminnoissa olemme?” ja ”Miten eri liiketoimintoja johdetaan?”. Siinä määritellään organisaation visio, toiminta-alue ja kohderyhmä ja se varmistaa, että erilliset yksiköt muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Lisäksi voidaan määritellä toimialastrategioita ja edelleen liiketoimintastrategioita. Liiketoimintastrategiassa keskitytään yksikkötasolla niihin tekijöihin, joilla erottaudutaan kilpailijoista ja joilla saavutetaan etua kilpailijoihin nähden. Se voidaan rakentaa ”ulkoa sisäänpäin”, jolloin kyse on kilpailustrategiasta tai ”sisältä ulospäin”, jolloin puhutaan resurssistrategiasta. Tavoitteena voidaan pitää sitä, että nämä kaksi erilaista lähestymistapaa kohtaavat, jolloin organisaatio voi saada aikaan suuria tuloksia. Funktiotason strategiat eli toimintokohtaiset strategiat liittyvät organisaation perustoimintaan. Toimintokohtaisia strategioita ovat muuan muassa henkilöstöstrategia ja markkinointistrategia. On kuitenkin osattava tunnistaa ne toiminnot, joille tällaisen strategian laadinta on tarpeen, muutoin seuraa herkästi vain resurssien hukkakäyttöä ja turhautuneisuutta. (Kamensky 2010, 21 – 25, Santalainen 2009, 58 – 59.)

Strategian laadinnan kannalta olennaista on havainnoida omaa toimintaympäristöä. Tämän päivän maailmassa tilanteet voivat muuttua nopeasti ja tätä kuvataankin MEME-ympäristöksi. MEME-ympäristöllä tarkoitetaan sitä, että toimintaympäristöt ovat *monimutkaisia, epävarmoja, moniselitteisiä ja ennustamattomia*. Tämän vuoksi strategian laadintaprosessissa tulee jatkuvasti seurata ympärillä tapahtuvia asioita ja tehdä heti strategiaan muutoksia, mikäli toimintaympäristön muutokset sitä edellyttävät. Näin strategia elää koko ajan ja on ajan hermolla. Strategian laadinnan pohjaksi voidaan laatia erilaisia skenaarioita, joiden perusteella voidaan tehdä strategisia valintoja. On myös osattava tehdä valintoja poisjättämisen osalta ja pyrkiä vähentämään organisaation ylimääräistä painolastia. Apuna strategian laadinnassa voidaan käyttää ulkopuolisia, jotka tuovat omaa näkökulmaansa strategian laadintaan. Avoimella strategioinnilla voidaan edistää muun muassa strategian sisältöä ja toteutumista, mutta myös siitä viestimistä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Santalainen ja Balliga 2015, 18 – 20, 38 – 39, 57 – 58, 79 – 82.)

Strategian laadinnassa voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä, joista Kaplanin ja Nortonin 1990-luvulla kehittämä Balanced Scorecard (BSC) lienee tänä päivänä tunnetuin. Sen avulla organisaatio pystyy tarkastelemaan toimintaansa neljän eri näkökulman kautta: taloudellisesta, asiakkaan, sisäisten toimintojen sekä kasvun ja oppimisen näkökulmasta. BSC:n avulla organisaatio pystyy luomaan mittareita myös aineettomalle pääomalle, joka aiemmin oli jäänyt vähemmälle huomiolle. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan muun muassa sitä osaamista, joka organisaation työntekijöissä on. Vuosien saatossa menetelmää on kehitetty ja tänä päivänä BSC on vain osa sitä prosessia, jonka lopputuloksena organisaation strategia syntyy. BSC-kortit eivät kuitenkaan korvaa strategista johtamista, mutta ovat hyvä apuväline strategian jalkauttamisessa. (Kamensky 2010, 211.)

Strategiaa voidaan hyödyntää myös yleishyödyllisten organisaatioiden toiminnassa. Yleishyödyllisten organisaatioiden menestystä voidaan mitata sillä, miten hyvin se toteuttaa itselleen asettamaansa missiota, eli sitä toimintaa, miksi organisaatio on olemassa. Menestyminen perustuu sisäisten toimintojen onnistumiseen. On kuitenkin huomioitava, että yleishyödyllisten organisaatioiden strategia eroaa yrity maailman strategioista asiakasnäkökulman osalta. Yleishyödyllisten organisaatioiden toiminnalla on enemmän yhteiskunnallinen merkitys ja ne tuottavat palveluja asiakkaille usein maksutta toiminnan rahoituksen tullessa erillisiltä rahoittajilta. Tämän vuoksi yleishyödyllisten organisaatioiden on toiminnassaan keskityttävä ensisijaisesti asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseen, mutta huomioitava samalla rahoittajien toiveet organisaation toiminnalle. Yleishyödyllisissä organisaatioissa muutospainetta ei kuitenkaan välttämättä aina huomata, sillä jäsenet eivät ääneen vaadi muutosta toimintaan. Järjestöjen arjessa muutostarve tulisi huomata siitä, kun jäsenet alkavat äänestää jaloillaan, eli lopettavat jäsenyytensä. Strategian avulla yleishyödyllinen organisaatio pystyy lisäämään sisäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sen avulla voidaan vahvistaa organisaation identiteettiä, strategialla tavoitellaan siis ehyttä ja sidosryhmiä tyydyttävää toimintaa. (Kaplan ja Norton 2004, 30 – 31; Karlöf 2004, 30 – 32; Juuti ja Luoma 2009, 24.)

Olennaista strategian laadinnassa on huomioida niin lyhyen kuin pitkän aikavälin toimien merkitys kokonaisuudelle. Se ei sisällä vain asioita, joita organisaatio pyrkii tekemään, vaan myös asioita, joita se päättää olla tekemättä. Panostamalla aineettomaan pääomaan voidaan luoda muista erottavaa

ja kestäväää arvoa. Strategiassa tulisikin keskittyä aineettoman pääoman kehittämiseen, mikäli yli 75% sen arvosta perustuu aineettomaan pääomaan. On myös tärkeää, että organisaatiolla on yhteinen kuva strategiasta ja tässä voidaan hyödyntää strategiakarttaa. Sen avulla strategiasta viestiminen helpottuu, samoin kuin resurssien kohdentaminen oikein. Resurssit tulee kohdentaa niihin toimintoihin, jotka ovat strategian toteutumisen kannalta ne tärkeimmät. Näitä kutsutaan strategisiksi teemoiksi ja niiden avulla lunastetaan kohderyhmille annetut arvolupaukset. Organisaatio voi määrittellä itselleen mission ja vision, mutta vasta strategia pistää ne toimintaan. (Kaplan ja Norton 2002, 144; Kaplan ja Norton 2004, 26 – 35, 51 – 57; Kaplan ja Norton 2009, 94.)

Onnistunut strategian toteutus vaatii strategian kuvausta ja strategista johtamista. Strategian tulee olla visionaarinen ja niin operatiivisten kuin hallinnollisten toimintojen tulee olla laadukkaita. Ilman laadukkaita toimintoja strategia ei ole toteuttamiskelpoinen ja ilman strategiaa ei synny toivottua tulosta. Epäonnistumisen taustalla voi myös olla se, ettei strategialla ole ohjausvoimaa, eli strategian ydinajatus ei tule riittävän selvästi esiin. Kaplan ja Norton ovat tutkineet, että ne organisaatiot, jotka järjestelmällisesti toteuttavat strategiaansa, menestyvät 2 – 3 kertaa todennäköisemmin. Tämän vuoksi on tärkeää jalkauttaa strategia organisaation toiminnan tasolle. (Karlöf 2004, 18; Kaplan ja Norton 2004, 14; Kaplan ja Norton 2009, 15 – 22; Salminen 2008, 30.)

Strategian laatiminen lähtee johtamisesta ja siitä, miten organisaation johto suhtautuu strategiaan ja millaisia valintoja johto tekee. Strategia koostuu vaiheista, joista ensimmäinen on sen hetkisen tilanteen ymmärtäminen. Tämän jälkeen johto tekee valinnan strategisen johtamisen näkemyksen osalta: nähdäänkö strategia suunnitteluna, muilta oppimisena vai tuotekehityksenä. Tämän valinnan jälkeen organisaatiossa tehdään analyyseja, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä. Johto tekee tässä vaiheessa valinnan sen suhteen, millaisia johtopäätöksiä halutaan tehdä, eli kykeneekö organisaatio aidosti tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Johtopäätöksien perusteella tehdään strategiset valinnat ja jalkautetaan se koko organisaation tasolle ja lopulta tehdään valinta siitä, miten strategiaa toteutetaan organisaatiossa. Strategian onnistuminen on siis paljon johtamisesta kiinni: pystytäänkö tekemään organisaation kannalta oikeita valintoja, jotka johtavat haluttuun lopputulokseen. Jokainen johtaja toteuttaa johtamista omalla tavallaan ja sen vuoksi johtajalla tulee olla hyvä itsetuntemus ja kyky käydä avointa vuoropuhelua. Organisaatiossa johdossa on tärkeää tunnistaa jokaisen vahvuudet ja osata myös hyödyntää näitä vahvuuksia organisaation eduksi. (Valpola 2010, 19 – 29.)

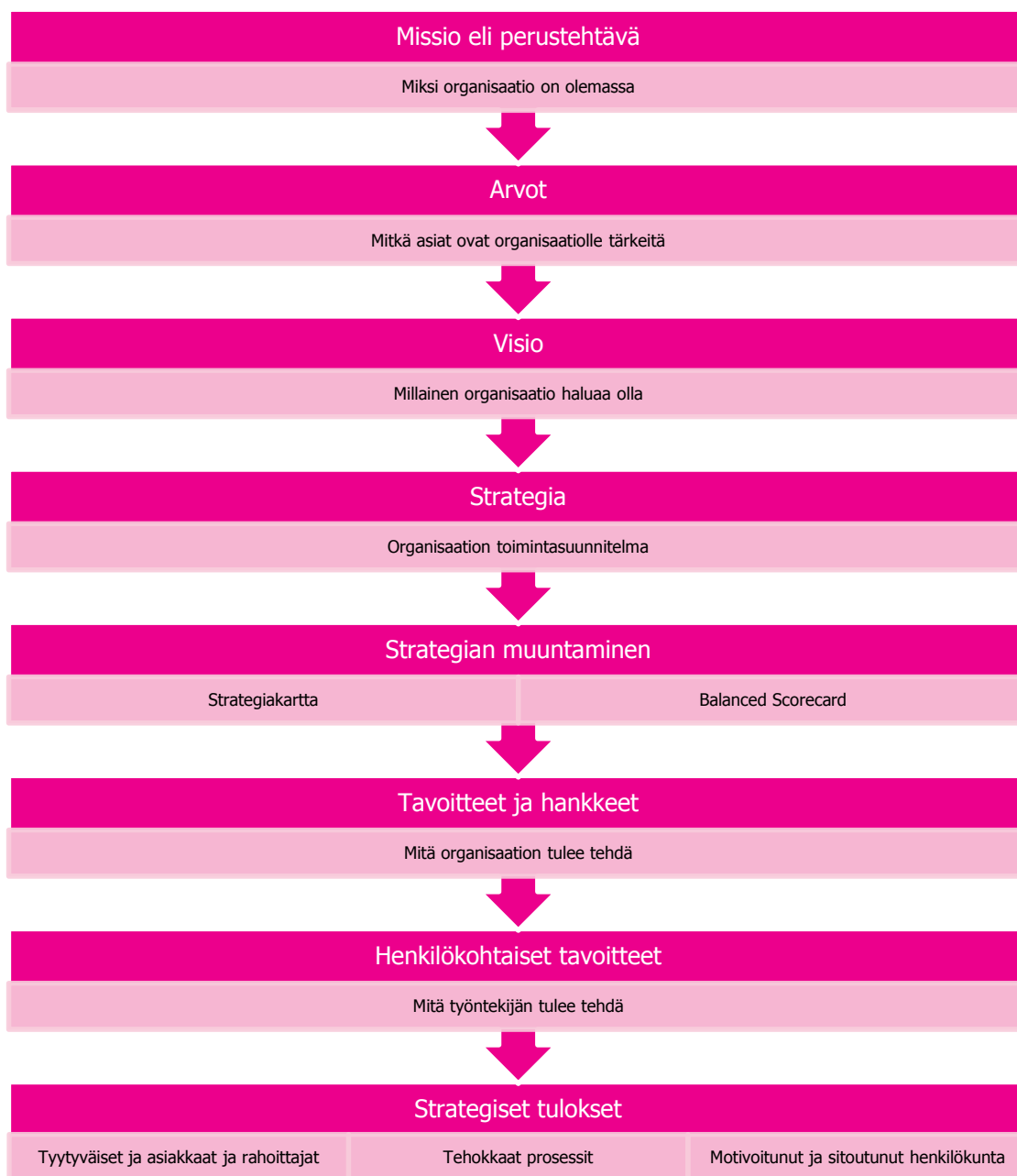
## 2.1 Strategia prosessina

Strategian toteuttaminen prosessinomaisesti auttaa organisaatiota juurruttamaan laaditun strategian osaksi organisaation toimintaa ja näin edesauttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Oppiminen prosessin aikana on tärkeää, mikäli strategiset taidot eivät ole riittävällä tasolla strategian laadinnan alkaessa. Prosessi kehittää strategista ajattelua, mikä osaltaan vahvistaa laadittavaa strategiaa. Strategioiden toteuttamisen heikkoudeksi voi joissain tapauksissa paljastua ”oikominen”, eli tavoitteiden listauksesta hypätään suoraan toteutukseen, jolloin päämäärien keskinäiset suhteet jäävät mielti-

mättä ja strategia on enemmän sekalainen joukko eri osapuolten toiveita. Prosessin ansiosta kaikilla strategian laadintaan osallistuvilla on mahdollisuus tuoda näkemyksensä esille ja prosessi tukee dialogisuutta strategian laadinnan aikana, jolloin strategiaa tarkastellaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. Prosessin vetäjänä voi toimia henkilö organisaation sisältä, mutta prosessin vetäjäksi voidaan myös palkata ulkopuolinen konsultti. Ulkopuolisen konsultin käyttö lisää prosessin hyvää toteutumista ja näin ollen voidaan välttää karikoita, joihin kenties aiemmin on kaaduttu. Tällainen karikko voi esimerkiksi olla se, että strategian laadinnassa keskitytään liiaksi sisältöön ja juuri prosessi jää vähemmälle huomiolle. Prosessin avulla voidaan myös osallistaa organisaation jäseniä strategian rakentamisen eri vaiheissa, jolloin strategian viesti leviää mahdollisimman laajalle organisaation sisällä ja näin strategian käyttöönotto nopeutuu. (Karlöf 2004, 24 – 26, 120 – 121; Salminen 2008, 31; Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 88; Juuti ja Luoma 2009, 29 – 30; Kamensky 2010, 340 - 341.)

Strategian laadinta etenee prosessinomaisesti, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan (KUVA 1). Se alkaa organisaation toiminta-ajatuksen, eli mission, ja arvojen vahvistamisella, sillä ne pysyvät samoina toiminnan tulevaisuutta suunniteltaessa. Ne on kuitenkin syytä käydä läpi, jolloin voidaan varmistaa, että tuleva toiminta on niiden mukaista. Samalla voidaan tehdä havaintoja, mikäli organisaation toiminta ei ole ollut esimerkiksi sen omien arvojen mukaista ja tehdä tarvittavia muutoksia tulevassa strategiassa. Visiossa määritellään organisaation tulevaisuuden kuva lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja se antaa tavoitteen, jonka organisaatio toiminnallaan haluaa saavuttaa. Strategia on kuvaus organisaation toimintasuunnitelmasta, jota voidaan selventää laatimalla strategiakartta. Tasapainotetun mittariston (BSC) avulla organisaatio voi seurata toiminnan tavoitteiden toteutumista eri osa-alueilla. (Kaplan ja Norton 2009, 23 – 27.)

Kun strategia on valmis, organisaation johtaja varmistaa oikeiden hankkeiden käynnistämisen ja tarvittavan rahoituksen. Samalla myös työntekijöille laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet, jolloin konkretisoituu jokaisen henkilökohtainen panos strategian saavuttamiseksi. Jalkauttamalla strategian johtaja varmistaa halutun päämäärän saavuttamisen ja se edesauttaa organisaation menestymistä myös tulevaisuudessa. Tämä kuitenkin vaatii strategian seuranta ja siitä oppimista, sekä sen testaamista ja päivittämistä. (Kaplan ja Norton 2009, 27 – 34.)



KUVA 1. Kuvaus strategiaprosessista. (Mukaillen Kaplan ja Norton 2004, 55.)

Strategian laadinta alkaa vision selkiyttämällä. Tässä vaiheessa käydään läpi organisaation perustehtävä ja arvot sekä mietitään se viitekehys ja ne muutokset, joita halutaan seuraavassa strategiasa toteuttaa. Tällöin myös muodostetaan visiolausumat, joista johdetaan lopullinen visio. Tavoitteena on vahvistaa korkean tason suuntaviivat organisaation toimintatavalle ja päämäärille. Huomionarvoista on vision määrittäminen. Sen tulisi olla tarpeeksi haastava, jotta organisaatio joutuu tosisaan ponnistelemaan sen saavuttamiseksi, muttei kuitenkaan liian vaikea, jolloin sen toteuttaminen ei ole mahdollista. Vision tarkoitus on yhdistää ihmisiä ja saada työntekijät jahtaamaan samaa tavoitetta. Hyvä visio tukee organisaation päätöksentekoa ja helpottaa organisaation viestintää. (Kaplan ja Norton 2009, 55 – 56; Karlöf 2004, 64 – 65.)

Missio, eli perustehtävä, on lyhyt määritelmä siitä, miksi organisaatio on olemassa ja se antaa organisaation toimijoille kuvan siitä kokonaistavoitteesta, joka on tarkoitus yhdessä saavuttaa. Arvot puolestaan kuvaavat sitä, mitkä asiat ovat organisaatiolle tärkeitä. Ne määrittelevät organisaation

asennetta, käytösmaalleja ja luonnetta. Näiden läpikäyminen strategiaproessin alussa muistuttaa strategian laatijoita organisaation toiminnan perustuksista. Visio ilmaisee, millaisena organisaatio haluaisi toisten näkevän itsensä. Hyvä visio sisältää kolme tärkeää osatekijää: haastavan tavoitteen määrittelyn, osaamisalueen määrittelyn sekä aikataulun määrittelyn. Hyvä visio siis poikkeaa organisaation tämän hetkisestä tilanteesta ja toimii kunnianhimoisena tavoitteena. (Kamensky 2010, 67 – 68; Kaplan ja Norton 2009, 56 – 60.)

Strateginen muutossuunnitelma (Kaplan & Norton 2009, 61 – 67) on työkalu, jolla voidaan konkretisoida organisaation tarve muutokselle. Sen avulla kuvataan organisaation sen hetkisiä rakenteita, kykyjä ja prosesseja ja verrataan niitä siihen, miltä näiden osa-alueiden tulisi näyttää 3 – 5 vuoden kuluttua. Tätä työkalua voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun edessä on suuria strategian ja organisaation muutoksia. Parannetussa visiossa käytetään apuna strategiakartan neljää näkökulmaa, joiden kautta tarkastellaan asetettua visiota. Parannetun vision avulla saadaan kuva niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat vision saavuttamisen.

### 2.1.1 Analyysit osana strategian laadintaa

Strategian laadinnassa käytetään apuna erilaisia analyysejä, joilla voidaan tarkastella niin organisaation sisäistä toimintaa kuin sen ulkoista ympäristöä. Niiden avulla tunnistetaan strategiaan vaikuttavia ja sitä muokkaavia tapahtumia, tekijöitä ja kokemuksia. Analyysien avulla luodaan lähtökohta strategian laadinnalle ja samalla, kun arvioidaan mennyttä, voidaan ottaa opiksi jo tehdyistä asioista ja saada myös ideoita tulevaa varten. (Kaplan ja Norton 2009, 56; Karlöf 2004, 36; Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 83.)

Yritykset alkoivat hyödyntää analyysejä osana yritysten toimintaa 1960-luvulla. Tällöin toiminta oli vielä pienimuotoista ja tarkoituksena oli kokeilla tietokonejärjestelmien toimivuutta informaation analysoimisessa. Analyysien kohteena olivat muun muassa toiminnan suunnittelu ja kuljetusten reititys. Pääpaino oli toisin sanoen tuolloin tekniikan kehittämisessä. Tilastollisten analyysien teko tietokoneilla yleistyi 1970-luvulla, jolloin markkinoille tulivat ensimmäiset ohjelmistot. Niitä ei kuitenkaan osattu hyödyntää osana päätöksentekoa, vaan saatua informaatiota käytettiin lähinnä liiketoiminnan valvomiseen ja raportointiin. Oman haasteensa toi myös johdon haluttomuus käyttää ohjelmistoja. Vuosien saatossa analyysitekniikka kuitenkin kehittyi ja kasvoi uusi johtajiston sukupolvi, joka hallitsi tietotekniikan käytön. Tämän seurauksena yritykset alkoivat käyttää analyyseistä saatavaa tietoa yhä järjestelmällisemmin, mutta haasteena on yhä saadun tiedon hyödyntäminen strategisen edun tavoittelussa. (Davenport ja Harris 2007, 31 – 33.)

Davenport ja Harris määrittelevät teoksessaan *Analysoi ja voita* (2007, 45 – 58) analyyttisten yritysten ominaisuuksia. He olivat havainneet, että menestyneitä yrityksiä yhdistää seuraavat asiat:

- 1) analyysi tukee yrityksen strategista ja muista erottavaa ominaisuutta
- 2) analyyttisyys ulottuu kaikkialle yritykseen
- 3) ylin johto on sitoutunut analyyttiseen toimintaan ja
- 4) yritys perustaa strategiansa analyyttiselle kilpailulle.

Ensimmäisellä kohdalla tarkoitetaan sitä, että analyysiä käytetään osana strategian laadintaa ja sen avulla kehitetään niitä ominaisuuksia, joiden avulla erotutaan muista alan kilpailijoista. Toinen kohta puolestaan peräänkuuluttaa analyttisyyden jalkauttamista johdolta myös yksikkötasolle, jolloin analyysien teko ja niistä saadun tiedon käyttö on osa jokapäiväistä toimintaa. Johdon aito sitoutuminen ja innostuneisuus analyysien hyödyntämiseen ovat puolestaan edellytys analyysien tehokkaalle käytölle organisaatiossa. Neljäs kohta kuvastaa sitä, että organisaation strategiset tavoitteet pohjautuvat analyysien kautta saatuun tietoon. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi Davenport ja Harris määrittivät viisi vaihetta, jotka kuvastavat analyttisen kilpailun vaiheita (KUVA 2). Päästäkseen pyramidin huipulle yrityksen on käytävä läpi jokainen vaihe ja edettävä näin askel askeleelta varmistuen, että edellä mainitut ominaisuudet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla jokaisessa vaiheessa. Myös huipulla pysyminen vaatii jatkuvaa työtä ja aktiivisuutta.



KUVA 2. Kuvaus analyttisen kilpailun vaiheista. (Mukaillen Davenport & Harris 2007, 59 – 60.)

Kilpailuedun saavuttaminen on hetkellistä, sillä toiset ottavat nopeasti menestyjästä mallia, tämän vuoksi on jatkuvasti kehitettävä uusia tapoja menestyä ja pysyttävä näin kilpailijoiden edellä. Ne yritykset, jotka menestyvät, ovat suunnitelleet toimintansa niin, että se on vaikeasti monistettavissa. Tuotteet ovat helposti kopioitavissa, mutta prosessit ja yrityskulttuuri tuotteiden takana ovat vaikeammin saavutettavissa. On myös oivallettava oma, yksilöllinen lähestymistapa analyttiseksi kilpailijaksi muuttumisessa. Se, mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi itsellä ja sen vuoksi yrityksen on rakennettava analyttisyytensä omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan. Lisäksi on yrityksen etu, mikäli se pystyy hyödyntämään analyttistä osaamistaan joustavasti erilaisissa tilanteissa. Tänä päivänä monet yritykset hyödyntävät analyysijä osana toimintaansa, mutta menestyvät yritykset osaavat

hyödyntää niitä muita paremmin ja tällä tavoin pystyvät uudistamaan omaa toimintaansa ennen muita sekä säilyttämään saavuttamansa kilpailuedun. (Davenport ja Harris 2007, 73 – 75.)

Ulkoisilla analyyseillä saadaan tietoa muun muassa toimintaympäristöstä ja asiakkaista. Ulkoisten analyysien kautta saadusta tiedosta on osattava poimia myös sitä tietoa, jota voidaan hyödyntää sisäisten prosessien analysoinnissa. Jotta yritys pystyy valitsemaan ympäristönsä ja sopeuttamaan toimintaansa, on sen tunnettava ja ymmärrettävä toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset tulevaisuudessa. Ympäristöanalyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään: makro- ja yritystason analyyseihin. (Kamensky 2010, 131.)

PESTE-analyysi (KUVA 3) on makrotason analyyseistä paljon käytetty, sillä siinä tarkastellaan toimintaympäristöä monesta eri näkökulmasta ja sen nimi koostuu kunkin näkökulman ensimmäisestä kirjaimesta, eli nimi toimii osaltaan analyysin muistilistana. Analyysissä tarkastellaan toimintaympäristöä poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten sekä ekologisten tekijöiden näkökulmista. Analyysiin voidaan liittää myös tarvittaessa juridinen näkökulma. (Kaplan & Norton 2009, 67 – 68; Kamensky 2010, 132.)



KUVA 3. Kuvaus PESTE-analyysin osa-alueista. (Mukaiillen Kaplan ja Norton 2009, 68; Kamensky 2010, 132.)

Yritystason analyyseillä tarkoitetaan erilaisia analyysejä, joissa tarkastellaan yrityksen toimintaa lähempää. Tällöin voidaan analysoida esimerkiksi kysyntää, asiakkaita, kilpailua tai verkostoa. Näiden analyysien avulla saadaan kuva yrityksen omasta asemasta suhteessa muihin alan toimijoihin. Ympäristöanalyysit täydentävät erilaiset tulevaisuudesta tehtävät skenaariot, joissa hyödynnetään analyyseistä saatuja tuloksia. Skenaarioilla hahmotellaan erilaisia vaihtoehtoja, miten asiat voivat tulevaisuudessa edetä ja mitkä asiat näihin vaikuttavat. Näiden eri hahmotelmien ja niiden todennäköisyyksien avulla yritys voi valita strategiansa suunnan ja seurata samalla heikkoja signaaleja, jotka

voivat toimia myös varoitusmekanismeina jonkin ei-toivotun skenaarion kohdalla. On tärkeää seurata toimintaympäristön muutoksia koko ajan ja oppia havaitsemaan merkkejä, jotka voivat ennakoida muutoksia tulevaisuudessa. Näitä heikkoja signaaleja hyödyntämällä yritys pystyy saamaan etumatkaa kilpailijoihinsa, jos se esimerkiksi pystyy ennakoimaan toimintaympäristönsä muutokset ennen muita. (Kamensky 2010, 162 – 169.)

Sisäisten prosessien analyysien avulla tarkastellaan yrityksen taloutta, tuotantoa, tuotekehitystä ja henkilöstöhallintoa. Sisäisiä prosesseja ylhäältä päin tarkasteltaessa voidaan havaita puutteita tai haasteita, joihin strategian avulla voidaan tuoda muutosta. Lisäksi ulkoisten analyysien tulokset voivat antaa syyä tarkastella jotain tiettyä osuutta yrityksen sisäisessä toiminnassa. Tämän vuoksi näitä eri analyysien lähestymistapoja on siis jossain määrin tarkasteltava yhdessä. Yrityksessä voidaan tarkastella sen organisaatorakennetta tai johtamista. Erilaiset asiakaskyselyt antavat rehellistä palautetta yrityksen toiminnasta, samoin taloudellisten tunnuslukujen matriisimainen tarkastelu. Sisäisten prosessien analyysissä on hyvä tarkastella toimintaa mahdollisimman kattavasti ja tehdä tarvittavia lisäselvityksiä. (Davenport ja Harris 2007, 86 – 87; Kamensky 2010, 170 – 189.)

Kim ja Mauborgne (2010, 51 – 63) esittelevät Sinisen meren strategia –kirjassaan oman työkalunsa alun lähtötilanteen selvittämiseen. He kehottavat yritystä kysymään itseltään neljä kysymystä: jokaisen yrityksen tulisi pohtia, mitä tekijöitä tulisi supistaa ja mitä poistaa. Kolmantena ja neljäntenä asiana yrityksen pitäisi miettiä, mitä tekijöitä tulisi korostaa ja mitä toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda. Vastausten pohjalta voidaan luoda nelikenttä, joka antaa käytännön ohjeen siitä, miten uusi strategia tulisi rakentaa ja mitä siinä tulisi painottaa. Hyvän strategian merkkejä ovat Kimin ja Mauborgnen mukaan se, että yrityksen toiminnalla on selkeä painopiste ja toiminta on erilaista kuin muilla. Kolmas hyvän strategian tunnusmerkki on mieleenpainuva motto, joka tiivistää strategian ja välittää selkeän viestin.

Koska ympäristöanalyysit ja sisäisten prosessien analyysit lomittuvat toisiinsa, voidaan analyyseistä saadun tiedon pohjalta koota erilaisia synteesianalyyskejä, joista SWOT-analyysi lienee tunnetuin. SWOT- analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kokoaa yhteen vahvuudet ja heikkoudet organisaation sisäisestä tilasta sekä mahdollisuudet ja uhkat organisaation toimintaympäristöstä. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat toisin sanoen nykytilaa, kun puolestaan mahdollisuudet ja uhkat kuvastavat tulevaisuutta. SWOT-analyysin kokoaminen on näennäisesti helppoa, mutta haasteeksi voi muodostua esimerkiksi se, jos todellista kritiikkiä yrityksen tilasta ei uskalleta tai haluta esittää. Kritiikkittömyys voi olla este myös varsinaisten analyysien kunnolliselle toteutukselle ja tällöin analyysit eivät anna totuudenmukaista kuvaa yrityksen tilasta. SWOT-analyysi voi antaa kuitenkin hyvän lähtökohdan strategian laadintaan, mikäli siitä vedetään johtopäätöksiä seuraavalla tavalla:

Vahvuudet: käytä hyväksi, vahvista

Heikkoudet: poista, lievennä, vältä

Mahdollisuudet: varmista niiden hyödyntäminen

Uhkat: kierrä, lievennä, poista, käännä mahdollisuudeksi.

(Kamensky 2010, 191 – 195.)

## 2.1.2 Strategiakartta

Robert S. Kaplan ja David P. Norton loivat 1990-luvun alkupuolella Balanced Scorecard menetelmän, jonka tarkoituksena oli auttaa yrityksiä näkemään strategiansa uudesta näkökulmasta. Yritykset olivat pääosin keskittyneet seuraamaan taloudellisia tunnuslukujaan, mutta Kaplan ja Norton toivat Balanced Scorecard –mallinsa myötä tähän tarkasteluun myös asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman. Balanced Scorecard auttoi luomaan ei-taloudellisia mittareita, jolloin pystyttiin tarkastelemaan esimerkiksi aineettoman pääoman vaikutusta strategiaan. Taustalla oli ajatus siitä, että mikäli asiaa voidaan mitata, sitä voidaan myös hallita. Balanced Scorecard tuli erittäin suosituksi, mutta ajansaatossa Kaplan ja Norton havaitsivat, että olennaiseksi tuli linkittää eri näkökulmien tavoitteet syy ja seuraus –suhteiksi. Tämän seurauksena syntyi strategiakartta, joka kuvastaa tavoitteiden välisiä suhteita. Kaplan ja Norton pitivät strategiakarttaa yhtä tärkeänä keksintönä kuin itse mittaristoa, sillä se toi mukanaan strategiset teemat, jotka kohdistavat huomion sisäisiin prosesseihin. (Kaplan ja Norton 2004, 11 – 15.)

Strategiakartta on visuaalinen kuvaus strategiasta ja se kuvaa, kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Strategiakartassa strategiaa kuvataan neljän eri näkökulman kautta ja tällä tavoin tuodaan näkyväksi eri osa-alueiden syy ja seuraus –suhteet. Lisäksi sen avulla voidaan varmistaa, että kaikki strategian osa-alueet tulevat huomioiduiksi: jos jokin osa-alue on puutteellinen, myös itse strategia on todennäköisesti näiltä osin puutteellinen. Strategian tulee olla tasapainoinen, jotta sillä päästään haluttuihin tavoitteisiin. Strategiakartta on siis kuvaus siitä, miten aineettoman pääoman avulla saadaan aikaiseksi sisäisten toimintaprosessien parannuksia. Tämän myötä organisaatio pystyy täyttämään antamansa arvolupaukset. (Kaplan ja Norton 2004, 31 – 32, 36.)

Kaplan ja Norton kuvaavat teoksessaan Strategiakartat (2004, 32 – 36) strategiakartan periaatteet:

1. *”Strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia”*

Strategian avulla sovitetaan yhteen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Usein lyhyen tähtäimen tuloksia parannetaan pitkän tähtäimen investointien kustannuksella. Strategiakartan avulla voidaan osoittaa esimerkiksi aineettomaan pääomaan tehtävien investointien vaikutus pitkällä aikavälillä tuloksen haluttuun lisääntymiseen.

2. *”Strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin”*

Strategian kannalta on olennaista määritellä selkeästi kohderyhmille annettavat arvolupauksen. Ajatus perustuu kestävän arvon tuottamiseen, joka saavutetaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä. Kun organisaatio pitää kiinni arvolupauksestaan, säilyy myös asiakkaan tyytyväisyys.

3. *”Arvoa tuotetaan sisäisten toimintaprosessien avulla”*

Sisäiset toimintaprosessit kuvaavat niitä toimia, joiden avulla organisaatio tuottaa ja ylläpitää antamia arvolupauksia. On osattava valita ne tärkeimmät sisäiset prosessit, joilla on suurin merkitys strategian saavuttamisen kannalta. Sisäiset toimintaprosessit jakautuvat neljään ryhmään: toimintaprosessit (palveluiden tuottaminen ja toimittaminen), asiakasprosessit (asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen), innovaatiot (uusien palveluiden, prosessien ja suhteiden kehittäminen) sekä lainsäädäntö ja yhteiskunta (lainsäädännön noudattaminen ja yhteisöjen

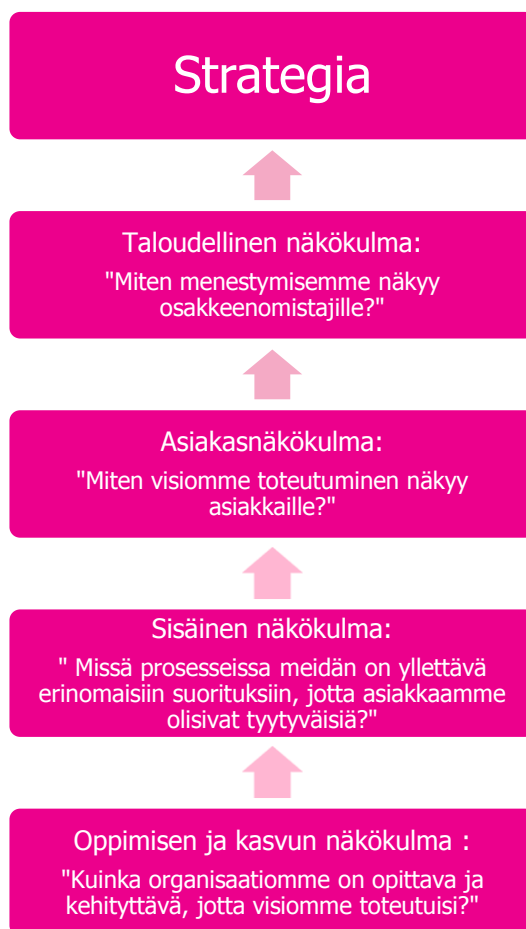
vahvistaminen). Nämä eri ryhmät luovat tasapainoa strategiaan ja kustakin ryhmästä valitaan se tärkein sisäinen prosessi.

4. *"Strategia muodostuu samanaikaisista, toisiaan täydentävistä teemoista"*

Strategiset teemat muodostuvat niistä tärkeimmistä sisäisistä prosesseista, jotka tulevat kustakin neljästä sisäisten prosessien ryhmästä. Nämä teemat tuottavat organisaatiolle hyötyä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Kun strategiset teemat tulevat tasapainoisesti kaikista ryhmistä, pystyy organisaatio saavuttamaan kestävästä kasvua.

5. *"Strateginen kohdistus määrittää aineettoman pääoman"*

Aineeton pääoma jakautuu kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma (työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämys), informaatiopääoma (tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri) sekä organisaatiopääoma (kulttuuri, johtajuus, työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö ja tietojohtaminen). Aineettoman pääoman arvo pohjautuu siihen, miten se tukee strategian toteutumista. Aineettoman pääoman kohdistaminen pohjautuu kolmen edellä mainitun ryhmän kytkemistä strategisiin teemoihin ja kohdistamalla tuetaan organisaation toimintavalmiutta. Tällöin organisaatio pystyy aloittamaan strategian toteuttamisen vaatiman muutosprosessin ja kykenee ylläpitämään sitä.



KUVA 4. Kuvaus yksityisen sektorin organisaation strategiakartan arvon tuottamisen mallista. (Kaplan ja Norton 2004, 30.)

Kaplanin ja Nortonin kehittämässä Balanced Scorecard –järjestelmässä voittoa tavoittelevien organisaatioiden strategiakartan huipulla on taloudellinen näkökulma (KUVA 4). Taustalla on ajatus siitä, että kaikella toiminnalla tähdätään taloudelliseen menestykseen. Pelkistettynä yritysstrategioiden lähtökohdana on myydä enemmän ja kuluttaa vähemmän ja tällöin usein lyhyen aikavälin tavoitteet (tuottavuus) menevät pitkän aikavälin tavoitteiden (kasvun) edelle. Taloudellisessa näkökulmassa on tarkoitus löytää tasapaino näiden kahden tekijän välille ja tällä tavalla saavuttaa talouden päätavoite: osakkeen omistajan arvon kasvun ylläpitäminen. Tuottavuutta voidaan parantaa kahdella tavalla: kustannuksia alentamalla sekä hyödyntämällä taloudellisia ja fyysisiä resurssejaan tehokkaammin. Kasvua puolestaan voidaan kasvattaa asiakassuhteiden paremmalla huomioimisella. Tällöin huomiota kiinnitetään nykyisiin ja uusiin tuotteisiin sekä palveluihin. (Kaplan ja Norton 2004, 58 – 60.)

Asiakasnäkökulmassa on tärkeää määritellä kohderyhmä, josta juontuu tavoitteet ja mittarit arvolupausta silmällä pitäen. Yritysten on kohderyhmän osalta määriteltävä, ketkä ovat sen asiakkaita ja ketkä potentiaalisia asiakkaita ja mitkä ovat näiden asiakasryhmien toiveet. Tällöin arvolupaus voidaan kohdentaa juuri tälle asiakasryhmälle: kerrotaan, miten yritys huomioi ja kohtelee asiakkaitaan paremmin kuin muut vastaavat yritykset. Yritykset voivat valita linjakseen kilpailun hinnoilla, edistyksellisillä tuoteinnovaatioilla, kokonaisvaltaisilla asiakaskohtaisilla ratkaisuilla tai yritys voi pyrkiä luomaan sellaisen tuotteen, josta tulee toimialan standardi. Muuntamalla arvolupauksensa erilaisiksi mittareiksi, yritys pystyy viestimään strategiastaan työntekijöille niin, että syntyy ymmärrys tavoitteista ja työntekijät pystyvät parantamaan toimintaansa. Asiakasnäkökulman mittareina voidaan käyttää muun muassa asiakastytyväisyyttä, asiakkaiden säilyttämistä, uusien asiakkaiden hankkimista ja markkinaosuutta. (Kaplan ja Norton 2004, 60 – 64.)

Sisäinen näkökulma ilmaisee, millaisin käytännön toimin voidaan asetetut tavoitteet saavuttaa. Sisäisten prosessien avulla toteutetaan asiakkaille annettua arvolupausta ja parannetaan tuotantoprosesseja sekä pyritään alentamaan toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Toimintaprosesseilla tarkoitetaan päivittäistä perustoimintaa, eli tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta ja tarjoamisesta. Tällöin voidaan siis tarkastella esimerkiksi tuotteiden valmistamista sekä jakelua, mutta myös tuotteiden valmistusprosessin riskejä. Asiakasprosessien avulla laajennetaan ja syvennetään asiakassuhteita. Tähän prosessiin kuuluvat asiakkaiden valinta ja uusien hankkiminen sekä asiakkaiden säilyttäminen ja suhteiden vahvistaminen. Tavoitteiden osalta näkökulma on esimerkiksi asiakaspalvelussa, viestinnässä ja asiakassuhdejohtamisessa. Innovaatioprosessit kuvaavat nimensä mukaisesti uusien palveluiden, tuotteiden ja prosessien kehittämistä. Olennaista on suunnittelun mahdollistaminen, jotta syntyisi uusia ideoita, mutta yhtäläillä tärkeää on johtajien tekemät valinnat siitä, mitä projekteja viedään eteenpäin, eli mihin resurssit kohdennetaan. Kiinnittämällä huomiota lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin yritys pystyy saamaan pitkäaikaista arvoa omalle toiminnalleen, kuten hyvän maineen työnantajana. Huomioimalla ympäristön, turvallisuuden ja ympäröivän yhteisönsä, yritys voi parantaa imagoaan niin asiakkaiden kuin eettisten sijoittajien silmissä. Näiden eri prosessien pohjalta valitaan kustakin ryhmästä strategian kannalta tärkeimmät prosessit. Koska kukin prosessiryhmä tuottaa arvoa eri ajanjaksoina, näkyy kaikkien ryhmien huomioiminen taloudellisen tuloksen kehittymisenä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi toimintaprosesseilla saavute-

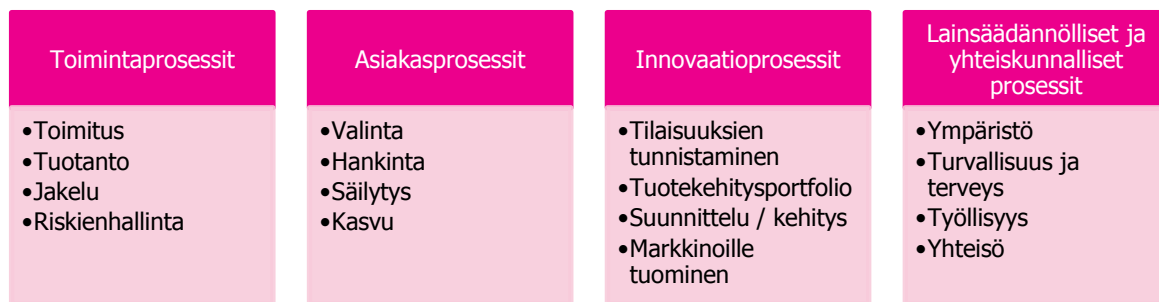
taan hyvin nopeasti hyötyä, kun taas lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit tuottavat arvoa vasta vuosien saatossa. Strategisten teemojen avulla yritys pystyy kohdentamaan toimintaansa strategian kannalta olennaisiin toimintoihin. (Kaplan ja Norton 2004, 64 – 73.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma jakaantuu kolmeen luokkaan, joista jokaisella on oma roolinsa strategian toteutumisessa. On tärkeää huomioida aineettoman pääoman osuus strategiaa suunniteltaessa, jotta esimerkiksi henkilöstöä koulutettaessa osataan kohdentaa resurssit oikein: strategiaa hyödyttävästi. On keskityttävä niihin erityisominaisuuksiin, joita sisäiset prosessit edellyttävät. Inhimillisessä pääomassa kehitetään niitä taitoja ja kykyjä, joita sisäisten prosessien toteutuksessa tarvitaan. Vastaavasti informaatiopääomassa käydään läpi olemassa oleva informaatiojärjestelmä ja kehitetään sitä niiltä osin, kuin on tarpeen. Organisaatiopääomassa painotus on strategian vaatiman muutosprosessin käynnistämässä ja ylläpitämisessä. Tällöin voidaan vahvistaa niin johdon kuin henkilöstön strategista osaamista, jotta strategia tulee todella ja oikealla tavalla toteutetuksi. (Kaplan ja Norton 2004, 73.)

### 2.1.3 Tasapainotettu mittaristo

Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät tasapainotetun mittariston 1990-luvulla organisaation aineettoman pääoman mittaamiseen. Sittemmin siitä on tullut työkalu, jonka avulla voidaan kuvata organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. Lähtökohtana tasapainotetussa mittaristossa ovat luvussa 1.1.2 esitellyt neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäinen sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näiden näkökulmien avulla toimintaa voidaan tarkastella kokonaisuutena ja tavoitteena on ollut säilyttää strategian tasapaino sen sijaan, että esimerkiksi taloudellinen näkökulma painottuisi muiden näkökulmien jäädessä vähemmälle. (Kaplan ja Norton 2004, 31 – 32.)

Siinä missä strategiakartta kuvaa strategian syy ja seuraus –suhteita, muuntaa tasapainotettu mittaristo strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Lisäksi tasapainotetussa mittaristossa määritellään ne strategiset hankkeet, joiden avulla tavoitteet laitetaan käytäntöön. Näille strategisille hankkeille on määriteltävä myös tarvittavat resurssit, jotta hankkeiden avulla päästään haluttuihin tuloksiin. Resurssit kohdennetaan strategisten teemojen mukaan ja tarkoituksena on tarkastella kutakin teemaa yhtenäisenä investointikokonaisuutena eikä erillisinä projekteina. Strategiset teemat määrittelevät tavoitteet ja aloitteet. Teemat nousevat prosesseista (KUVA 5), joista kustakin valitaan strategian kannalta tärkein / tärkeimmät ja näille teemoille valitaan tavoitteet. Jokaiselle teemalle laaditaan siis oma tasapainotettu mittaristo, jolloin kunkin teeman osalta tulee huomioiduksi jokainen näkökulma (KUVA 6). (Kaplan ja Norton 2004, 73 – 75.)



KUVA 5. Sisäisen näkökulman prosessijaottelu. (Kaplan ja Norton 2004, 86.)

Strategiakartta		Tasapainotettu mittaristo		Toimintasuunnitelma	
Teema	Tavoitteet	Mittarit	Tavoitearvo	Hanke	Budjetti
Taloudellinen näkökulma					
Asiakasnäkökulma					
Sisäinen näkökulma					
Oppimisen ja kasvun näkökulma					
				Kokonaisbudjetti	XXX

KUVA 6. Kuvaus tasapainotetun mittariston rakenteesta. (Kaplan ja Norton 2004, 75.)

Teemat valitaan sen mukaan, mitkä parhaiten edistävät asetettujen arvolupausten saavuttamista. Arvolupausten annetaan niin taloudellisesta näkökulmasta kuin asiakkaan näkökulmasta. Ne ohjaavat siis kunkin teeman tavoitteiden asettamista. Mittariston tarkoituksena on luoda jokaiselle tavoitteelle mittari, jonka avulla voidaan seurata tavoitteen toteutumista. Kullekin mittarille asetetaan myös oma tavoitearvonsa, joka ilmaisee tavoitteen mitattavassa muodossa. Mittarit eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan tärkeintä on määritellä ne strategiset hankkeet, joita toteuttamalla tahdottuun tavoitteeseen pyritään. Jokaiselle hankkeelle myös määritellään budjetti, mikä varmistaa resurssien strategian mukaisen kohdentamisen. Kun hankkeelle on varattu budjetista oma osuus, on se silloin paremmin toteutettavissa. (Kaplan ja Norton 2009, 92 – 93, 108 – 113.)

Mittariston luonti alkaa sisäisten prosessien tarkastelulla. Kuvassa 4 esitellään kuhunkin sisäiseen prosessiin kuuluvia asioita, joiden pohjalta tavoitteet voidaan nimetä. Esimerkiksi toimintaprosessien jakelu –kohdassa voi tavoitteena olla oikeat toimitukset asiakkaalle. Tällöin mittareina voidaan käyttää ajallaan tapahtuvien toimitusten osuutta tai tilauksesta toimitukseen kulunutta aikaa. Näille mit-

tareille asetetaan haluttu tavoitearvo, eli esimerkiksi voidaan haluta, että kaikki toimitukset tapahtuvat ajallaan, eli tavoitearvo olisi 100%. Hankkeen kohdalla sitten määritellään ne toimet, joihin ryhdytään, jotta tavoitearvo saavutettaisiin ja näille toimille varataan tarvittava budjetti. (Kaplan ja Norton 2004, 87 – 97.)

Sisäisen näkökulman jälkeen tarkastellaan asetettujen tavoitteiden vaikutusta asiakasnäkökulmaan, jolloin syntyy automaattisesti syy ja seuraus –suhde näiden kahden näkökulman välille, jota strategiakartassa kuvataan. Tavoitteet voivat koskea niin sopivaa laatua kuin erinomaista valikoimaa. Näiden tavoitteiden vaikutusta arvioidaan seuraavaksi taloudelliseen näkökulmaan, jossa määritellään vastaavasti ne tavoitteet, mihin valitulla teemalla vaikutetaan arvolupauksen osalta. Lopuksi palataan oppimisen ja kasvun näkökulmaan ja mietitään ne tavoitteet inhimillisen, informaatio- ja organisaatiopääoman kannalta, jotka edesauttavat teeman toteutumista. Mikäli esimerkiksi halutaan parantaa toimitusaikoja, voi olla tarpeen kehittää teknologiaa, jolla saadaan välitöntä palautetta prosessin etenemisestä. Tällöin toimituksissa tapahtuviin ongelmiin voidaan tarvittaessa heti puuttua, kun työntekijät saavat työnsä toteutukseen tarvitsemaansa tietoa. Mittaritot laaditaan näissä muissa näkökulmissa samalla tavalla kuin edeltävässä kappaleessa on esitelty.

(Kaplan ja Norton 2004, 97 – 104.)

## 2.2 Strateginen johtaminen

Johtaja vastaa strategian laadinnasta ja prosessin läpiviemisestä. Kun strategia on valmis, alkaa varsinainen strateginen johtaminen, joka koostuu monista osista. Johtamiseen kuuluu organisaation sopeuttaminen strategiaan, strategisten hankkeiden toteuttaminen, strategian seuranta ja siitä oppiminen sekä sen testaaminen ja päivittäminen. Jotta strategia voidaan toteuttaa onnistuneesti, vaatii se sitoutuneisuutta organisaation kaikilla tasoilla. On elintärkeää, että uusi strategia saa hyväksynnän ja että strategian ydinkohdat ymmärretään samalla tavalla. Tämän vuoksi strategiasta viestiminen nousee keskiöön, kun halutaan lähteä viemään strategiaprosessia eteenpäin. (Kaplan ja Norton 2009, 27 – 34; Salminen 2008, 40.)

Onnistunut strategian toteuttaminen perustuu innostavaan strategiaan ja vuoropuheluun, esimiesten toimintaan, yhdessä tekemiseen ja aikaansaamisen kulttuuriin. Johtajan oma asennoituminen ja johtamisosaaminen nousevat keskiöön, sillä johtaja on vastuussa siitä, miten toteutus tapahtuu. Johtajuuteen kuuluu strategian aito sisäistäminen sekä oman ajattelun ja toiminnan muuttaminen strategian mukaiseksi. Johtajilta vaaditaan taitoa ihmiskeskeisen muutoksen johtamiseen, mutta myös taitoa valmentaa ja järjestää tukea tarpeen vaatiessa. Johtaja toimii siis innostajana ja kannustajana seurattessaan strategian edistymistä. Laaditun strategian ei tule olla täysin kiveen hakattu, jotta esitelyvaiheessa tulevat ideat ja ehdotukset voidaan ottaa huomioon ja mukauttaa strategiaa tarpeen mukaan. Hyvä strategia elää toteutuksen aikana ja johtajan tehtävä on luoda yhdessä tekemisen ilmapiiri. (Niutanen ja Kvist 2010, 51 – 56.)

Tämän päivän organisaatiot muodostuvat yhä enemmän asiantuntijoista, jotka eivät kaipaa perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista, vaan suoriutuvat parhaiten olosuhteissa, joissa heihin luotetaan. Johtajan rooli on tällöin toimia valmentajana, joka kannustaa ja neuvoo työntekijöitään suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoituksena on asettaa yhdessä tavoitteita ja käydä säännöllisiä keskusteluja, joiden avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista. Valtuuttamalla työntekijät omaan työhönsä lisätään heidän sitoutumistaan organisaatioon ja saadaan työntekijöiden koko potentiaali organisaation käyttöön. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöille tulee luoda mahdollisuus kehittää ja kehittyä, mikäli heidän halutaan pysyvän saman organisaation palveluksessa. Yhtä tärkeää on tuoda näkyviin työntekijöiden työn vaikutus koko organisaatioon ja sen menestykseen, sillä se lisää sitoutumista. Uusi tapa johtaa vaatii johtajalta itseltään uudenlaista ajattelutapaa ja kykyä kehittää ja muuttaa omaa johtajuutta. Johtajan tulee itse uskoa valmentavaan johtamiskäsitykseen ja omata arvostava ihmiskäsitys. Kun johtaja luottaa ihmisten osaamiseen ja kykyyn kantaa vastuuta, pystytään organisaatiossa saavuttamaan huipputuloksia. Tämä vaatii arjessa innostavia tavoitteita, yhteistä arviointia sekä aktiivista osaamisen kehittämistä ja myönteistä ohjausta. (Kvist 2010, 131 – 137.)

### 2.2.1 Organisaation sopeuttaminen strategiaan

Organisaation sopeuttaminen pitää sisällään niin toimintayksiköiden, tukitoimintojen kuin henkilöstön sopeuttamisen strategiaan. Jokaisella on oma roolinsa siinä, jotta strategia läpäisee koko organisaation ja jotta strategia voi siirtyä suunnitelmasta toteutukseen. Strategian jalkauttaminen on osa strategiaprosessia, jossa suunnittelusta siirrytään strategiasta viestimiseen, raportointiin ja toteuttamiseen. Tehdyn strategian tarkoitus on ohjata arjen työtä, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko ja Teikari 2003, 104 – 105.)

Kaplanin ja Nortonin mallissa toimintayksiköiden sopeuttamisen tavoitteena on valuttaa yritystason strategia ylemmältä tasolta alas ja tuottaa näin ollen toimintayksiköille omat strategiat, jotka ovat linjassa ylemmän tason strategian kanssa. Haasteena saattaa usein olla toimintayksiköiden itsenäisyys, jolloin katse on suunnattu omaan toimintaan eikä kokonaisuuteen. Tällöin ylemmän tason strategia saattaa jäädä vähemmälle huomiolle, samoin kuin yhteistyön näkökulma muihin toimintayksiköihin, vaikka ne toimisivatkin saman ylemmän päämäärän toteuttamiseksi. Sopeuttamisen apuvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi strategiakarttoja, joiden avulla voidaan konkreettisesti yritystasolla esittää, millaista lisäarvoa syntyy, kun toimintayksiköt toimivat yritystason strategian mukaisesti. Tällaiset strategiakartat auttavat toimintayksiköitä näkemään oman roolinsa ja niiden avulla ne voivat suunnitella omat strategiansa. Strategian sopeuttamista täytyy tapahtua niin pysty- että vaakatasossa. Pystytason sopeuttaminen tarkoittaa sitä, että strategia valutetaan ylhäältä alaspäin kautta linjan, aina tiimeihin ja yksilöihin asti. Tässä voidaan hyödyntää strategisia teemoja, jolloin mietitään teeman toteutumista organisaatiossa pystytasolla. Vaakatason sopeuttaminen puolestaan tähtää siihen, miten esimerkiksi yksiköiden, osastojen ja tiimien yhteistyötä tulisi lisätä, jotta se lisäisi arvoa yritystasolla.

(Kaplan ja Norton 2009, 153 – 163.)

Tukiyksiköiden sopeuttaminen alkaa sitten, kun yritys- ja yksikötasojen strategiat ovat selvinneet. Tällöin tukiyksiköt pystyvät arvioimaan omassa toiminnassaan sitä, miten ne pystyvät parhaiten tukemaan näitä strategioita ja pystyvät määrittelemään tarjottavat palvelut. Tukiyksiköt laativat omat strategiakarttansa ja tuloskorttinsa, joissa keskitytään ensisijaisesti toimintayksiköiden toiminnan tukemiseen, vaikka tukiyksiköillä olisi muitakin asiakkaita, mutta kuitenkin niin, että sidosryhmät huomioidaan toiminnan suunnittelussa. Olennaista on ymmärtää yritystason menestyksen perimmäistä mittaria, joka määrittelee sen, mihin koko toiminnalla tähdätään. (Kaplan ja Norton 2009, 163 – 166.)

Henkilöstön sopeuttaminen strategiaan koostuu kolmesta vaiheesta: strategiaan perehdyttämisestä, henkilökohtaisista tavoitteista ja kannustimista sekä strategian toteuttamiseen tarvittavista tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Strategiaan perehdyttämisen kulmakiviä ovat viestintä ja koulutus. Strategiakartat ja mittaristot ovat hyvä apu strategiasta viestittäessä, sillä niiden avulla on helppo hahmottaa kokonaisuus. Henkilöstölle selviää, mitä päämääriä organisaatiolla on ja miten ne on tarkoitus saavuttaa. On tärkeää, että yksittäinen työntekijä ymmärtää, miten oma työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen. Tällöin työntekijä pystyy jokapäiväisessä työssään tekemään valintoja, jotka edesauttavat isomman päämäärän saavuttamisessa. Viestinnällä pystytään myös vaikuttamaan työpaikan toimintakulttuuriin, kuten asiakaslähtöisyyteen tai jatkuvaan kehittämiseen. (Kaplan ja Norton 2009, 168 – 177.)

Henkilökohtaiset tavoitteet ja kannustimet on helppo tehdä osana strategian ”valuttamista”. Kun valutetut tuloskortit on tehty osana organisaation sopeuttamista, voidaan niiden perusteella laatia henkilökohtaiset tuloskortit. Tällöin jokainen työntekijä määrittelee omat henkilökohtaiset tavoitteet kullekin tuloskortin neljälle näkökulmalle. Tämän jälkeen tavoitteille laaditaan yhdessä esimiehen kanssa sopivat mittarit ja tavoitearvot. Näiden asetettujen tavoitearvojen ansiosta kannustepalkkaus on helppo kytkeä osaksi työntekijän toimintaa. On kuitenkin muistettava, mikäli palkitaan vain henkilökohtaisista suorituksista, heikentää se pitkällä aikavälillä yksikön tiimityöskentelyä. Tämän vuoksi on tärkeää luoda järjestelmät niin henkilökohtaiselle palkitsemiselle kuin toimintayksikön ja yrityksen tuloksiin perustuvalla palkitsemiselle. (Kaplan ja Norton 2009, 178 – 180.)

Olennainen osa työntekijöiden sopeuttamista on myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen. On tärkeää tunnistaa strategian kannalta keskeisin osaaminen, jota työntekijöissä tulee kehittää. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tietyn yksikön osaamisen kokonaisvaltaista kehittämistä, jolla voidaan saavuttaa tuloksia jo lyhyellä aikavälillä. Osaamista on kuitenkin ajateltava myös pitkällä aikavälillä ja sen vuoksi on pidettävä huolta, että kaikilla on mahdollisuus kehittää itseään. Sen sijaan, että työntekijöille järjestettäisiin muodollisesti ”pakollinen” koulutus, voidaan työntekijöille räätälöidä oma koulutus, joka edistää työn toteuttamista strategian kannalta parhaiten. Tällöin työntekijöille syntyy kokemus siitä, että koulutus sopii juuri heidän toimenkuvaansa. (Kaplan ja Norton 2009, 180 – 183.)

Salminen (2008, 69 – 73) tuo esiin kritiikkiä Kaplanin ja Nortonin strategian jalkauttamismallia kohtaan. Salminen painottaa ennen kaikkea strategisen viestinnän merkitystä ja tuo esiin oman vaihtoehdonsa, jossa korostetaan strategian lanseeraamista, muutosenergian lisäämistä sekä strategista

johtajuutta. Strategian jalkauttaminen alkaa jo strategiaprosessin alusta, jolloin strategiaa laadittaessa voidaan huomioida sen käyttöön ottaminen ja siihen tarvittavat resurssit, esimerkiksi johtamisosaaminen. Hyvä suunnitelma strategian jalkauttamisesta vastaa kysymyksiin *mitä?, miksi?, kuka?, miten? ja milloin?*. Vastaamalla näihin kysymyksiin lyhyesti ja selkeästi voidaan edistää strategian nopeaa omaksumista (Salminen 2008, 76 – 78). Salmisen kritiikki ei siis sinällään kohdistu itse Nortonin ja Kaplanin malliin, vaan siihen, että henkilökohtaiset tuloskortit eivät yksinään riitä, elleivät työntekijät tiedä, mitä ovat tekemässä. Myös muut tuovat esiin sen, että organisaation on löydettävä itselleen sopiva tapa strategian jalkauttamiseen, johon vaikuttavat niin organisaation kulttuuri kuin käytännöt. Jalkauttamisessa voidaan siis käyttää apuna yhtä lailla esimerkiksi niin tuloskortteja kuin kehityskeskusteluja (Mantere ym. 2003, 135 – 136).

Juuti ja Luoma (2009, 234 – 240) neuvovat organisaatioita avaamaan strategiaa työntekijöille tarinoiden kautta. Käyttämällä vertauskuvia ja esimerkkejä strategia tulee lähelle työntekijän arkea ja auttaa hahmottamaan strategian työntekijän näkökulmasta. Tällöin vältetään siltä, että virallinen strategiamateriaali etäännyttäisi vaikeaselkoisuudellaan työntekijät. Sen sijaan hyvä tarina avaa strategiamateriaalin sille tasolle, että työntekijän on helppo se omaksua ilman, että se tuntuu ”ylhäältä” päin tulleelta. Tarinoiden kertomisessa voidaan käyttää apuna myös erilaisia skenaarioita, olennaista on ymmärtää draaman kaarta, jolloin tarinasta tulee tunteisiin vetoava. Tämän päivän organisaatiot ovat yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioita ja verkostoja, jolloin vuorovaikutuksellisuuden merkitys nousee hyvin tärkeäksi. Työntekijöitä tulee siis kannustaa löytämään onnistumisen tarinoita arjestaan, jotka omalta osaltaan vievät strategian toteutumista eteenpäin.

### 2.2.2 Strategian toteuttaminen

Strategiaa toteutetaan Kaplanin ja Nortonin mallissa BSC-korteissa nimettyjen teemojen alaisten hankkeiden kautta. Strategiaa laadittaessa kullekin teemalle nimetään omistajat, jotka yleensä koostuvat johtavassa asemassa olevista ihmisistä. Tällöin omistajat pystyvät varmistamaan, että teeman hankkeiden toteutukseen on olemassa riittävät resurssit ja heillä on myös valtaa tehdä tarvittaessa muutoksia toiminnan toteutukseen. Omistajien alaisuudessa työskentelee teemaryhmä, joka huolehtii resurssien oikeasta kohdentamisesta ja valitsee kullekin hankkeelle vastuuhenkilön tai vastuutahot. Teemaryhmä toimii teeman omistajien tukena teeman strategisessa arvioinnissa ja tällä tavalla tuovat lisää näkökulmaa ja osaamistaan strategian toteutukseen. (Kaplan ja Norton 2009, 145 – 149.)

Hankkeet liittyvät useimmiten erilaisten strategisten prosessien parantamiseen. Tarkoituksena on siis sopeuttaa erilaiset prosessit osaksi uutta strategiaa. Jo strategiaa luodessa pyritään löytämään sellaisia mittareita, jotka edistävät prosessien toteuttamista, mutta joskus on tarpeen luoda myös erillisiä prosessimittareita, joilla voidaan saada nopeaa palautetta prosessien toteutuksesta. Näiden mittareiden avulla työntekijät voivat esimerkiksi saada heti palautteen tuotteen valmistuksessa tapahtuneista virheistä ennen kuin tuote lähtee ulos yrityksestä. Vaihtoehtoisesti he voivat saada välitöntä palautetta tuotteiden valmistus- tai toimitusajoista. Tällä tavoin työntekijät saavat työnsä kannalta tärkeää tietoa ja voivat tiedon perusteella mukauttaa omaa työskentelyään. Mikäli yrityksessä on

käytössä jo erilaisia prosessien toteutumisesta kertovia mittareita, on tarpeellista myös käydä nämä uudelleen läpi ja katsoa, mitataanko niillä strategian kannalta oikeita asioita. Strategia myös ohjaa keskittymään oikeisiin prosesseihin ja tällöin resursseja voidaan vapauttaa sellaisista prosesseista, jotka esimerkiksi toimivat jo strategian kannalta riittävällä tavalla, ja kohdentaa vapautuvia resursseja tärkeimpien prosessien parantamiseen. Esimiehellä on tärkeä rooli sen suhteen, että työyhteisössä ymmärretään strategian merkitys ja rooli osana jokaisen omaa toimenkuvaa, sillä virallisissa strategiamateriaaleissa käytettävät termit eivät välttämättä avaudu työntekijätasolla. (Kaplan ja Norton 2009, 188 – 190, 207 – 208; Mantere ym. 2003, 119 – 123.)

Hankkeita voidaan kutsua myös strategisiksi projekteiksi, merkitys on sinällään sama ja olennaista on selkeä aloitus, asetetut tavoitteet ja selkeä lopetus. Ylhäältä alaspäin –mallissa projektit nimetään ylemmällä tasolla, mikä nopeuttaa niiden toteutumista ja varmistaa projektien oikean sisällön. Projektien toteutumisen kannalta on tärkeää, että projektiin nimetään sellaiset ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita ja motivoituneita projektin toteutukseen. Lisäksi tarvitaan vastuuhenkilö, joka valvoo projektin toteutusta ja on vastuussa taloudellisesta puolesta. Yhteiset pelisäännöt ja sitoutuminen toimivat kulmakivinä projektin toteuttamisessa, samoin avoin tiedonkulku niin projektin sisällä kuin ulkopuolella. Organisaation sisällä tulee pitää huolta siitä, ettei projektien kesken ole päällekkäisyyttä, vaan ne tukevat toteutuessaan toinen toisiaan. Tänä päivänä projektien kestot ovat lyhentyneet ja myös asiakkaita houkutellaan mukaan kehitystyöhön. Beta-versiot erilaisista tuotteista ovat arkipäivää ja kehitystä viedään eteenpäin asiakkailta saatavien käyttökokemusten perusteella. Tällainen nopeus ja ketteryys joka päiväisessä toiminnassa tuo kilpailuetua muihin nähden ja viestii kehityksestä myös ulospäin, mutta vaatii organisaatiolta uudenlaista asennoitumista nopeatempoiseen ja jatkuvasti muuntuvaan työskentelyyn. (Heimonen 2010, 67 – 80.)

Kaplan ja Norton sekä Kamensky painottavat budjetoinnissa uudenlaista ajattelua. He neuvovat yrityksiä siirtymään perinteisestä vuosibudjetoinnista erilaisiin rullaaviin budjetteihin ja ennusteisiin. Edellä mainittujen tekijöiden teoksissa tuodaan esille sitä, että perinteiset budjetoinnit usein syövät paljon resursseja ja joissain tapauksissa myös rajoittavat toiminnan toteuttamista ja sulkevat pois mahdollisuuksia. Tätä perustellaan sillä, että perinteisiä budjetteja käytettäessä johtajat keskittyvät seuraamaan vain budjetteja ja pyrkivät pysymään niiden rajoissa. Myös budjetteja suunnitellessa voidaan tehdä liian pieniä tavoitteita, jotta ei tarvitsisi kirjoittaa selostuksia siitä, miksi tavoitteisiin ei päästy. Rullaavat taloudelliset ennusteet ovat joustavampia ja tuovat johtamiseen toiminnan ennakointia. Tällöin nähdään tulevat uhkat ja mahdollisuudet ja toimintaa voidaan sopeuttaa joustavammin ja tehdä tarvittavia toimia. Tulokortteja voidaan puolestaan käyttää arvioitaessa vuosi tasolla tavoitteiden saavuttamista sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain taloudellista budjettia. Tällöin tarkastellaan strategian kannalta olennaisia asioita ja nähdään yrityksen tila kokonaisuudessaan eikä vain taloudellisten tunnuslukujen valossa. (Kaplan ja Norton 2009, 218 - 243; Kamensky 2010, 309 – 318)

### 2.2.3 Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi

Kun strategia on valmis ja sitä lähdetään toteuttamaan, on tärkeää luoda puitteet sen seurannalle. Kaplan ja Norton esittelevät oman näkemyksensä tämän seurannan toteuttamisesta. Tämä pitää sisällään niin operatiivisen toiminnan ja strategian seurantakokoukset, mutta myös strategian testaus- ja päivityskokoukset.

Operatiivisen toiminnan ja strategian seurantakokousten tarkoitus on auttaa organisaatiota oikealla kurssilla. Operatiivisen toiminnan seurantakokouksissa hyödynnetään mittareilla saatuja tietoja ja ratkotaan esiin nousevia ongelmia. Tarkoituksena on myös ottaa oppia saaduista tiedoista ja jakaa hyväksihavaittuja käytänteitä. Strategian seurantakokouksia on harvemmin, muutama vuodessa, ja niissä arvioidaan strategian tuloksellisuutta ja tarvittaessa annetaan ohjausta toiminnan toteutukseen. Strategian seurantakokouksessa myös käydään läpi strategian toteutukseen liittyviä riskejä. Strategian testaus- ja päivityskokouksen tarkoitus on tarkastella strategian paikkaansapitävyyttä. Strategian toteutumista tarkastellaan eri mittareiden ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksien näkökulmasta. Strategian säännöllinen tarkastelu auttaa organisaatiota pysymään oikealla suunnalla ja tarvittaessa organisaatio voi ryhtyä tarvittaviin muutostoiimiin, mikäli strategian toteutumisen edellytykset ovat radikaalisti muuttuneet. Lisäksi tarkastelu ylhäältä päin auttaa näkemään koko toiminnan kokonaisuuden ja tällöin voidaan löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia eri osastojen välillä, mitä välttämättä osastoilla ei itse huomattaisi. (Kaplan ja Norton 2009, 257 – 322.)

Kaplan ja Norton (2009, 323 – 348) esittävät organisaatioiden strategisen johtamisen huipuksi strategian johtamistoimistoa. Johtamistoimisto toimii arkkitehtinä, joka valvoo strategian kokonaisvaltaista toteutumista ja se sopeuttaa myös organisaation sisäistä johtamista osaksi strategiaa. Kaplan ja Norton suosittelevat kokonaisvaltaisen johtamisjärjestelmän luomista, sillä se tukee strategian täysivaltaista toteutumista ja auttaa pitämään strategian ja operatiivisen toiminnan tasapainossa.

Kamensky (2010, 342 – 347) on samoilla linjoilla Kaplanin ja Nortonin kanssa painottaessaan strategiaprosessin jatkumista strategian valmistumisen jälkeen. Strategian laadinta on siis osa strategista prosessia, joka ei sinällään koskaan lopu, sillä uuden strategian laadinta aloittaa seuraavan prosessin. Johtajan tehtävä on ylläpitää prosessia ja huolehtia siitä, että strategia saa tarvitsemansa huomion. Joillain aloilla strategia vaatii tiheämpää päivitystä, mutta vakaammilla aloilla strategioiden välillä riittää kokoukset, joissa strategiaa tarkastellaan ja päivitetään. Olennaista on tiedostaa se, keiden tulee osallistua prosessiin ja miten prosessia viedään eteenpäin. Strategiaprosessin tarkoitus on osallistaa organisaation henkilöt strategian toteuttamiseen, minkä vuoksi kunkin tulee päästä osalliseksi prosessiin, mutta tärkeää on osallistumisen ajoittaminen: kaikki eivät osallistu prosessiin yhtä aikaa, vaan kullakin on oma roolinsa prosessin toteutuksessa. Strategiaprosessin eteenpäin viejänä voidaan käyttää ulkopuolista ohjaajaa, jonka rooli on lisätä strategista tietämystä ja tarvittaessa kyseenalaistaa toimintaa. Ulkopuolinen ohjaaja voi myös toimia sisäisten ristiriitojen sovittelijana ja samalla varmistaa, että organisaatio etenee valitun strategian mukaisesti.

### 2.3 Strategian rooli järjestötoiminnassa

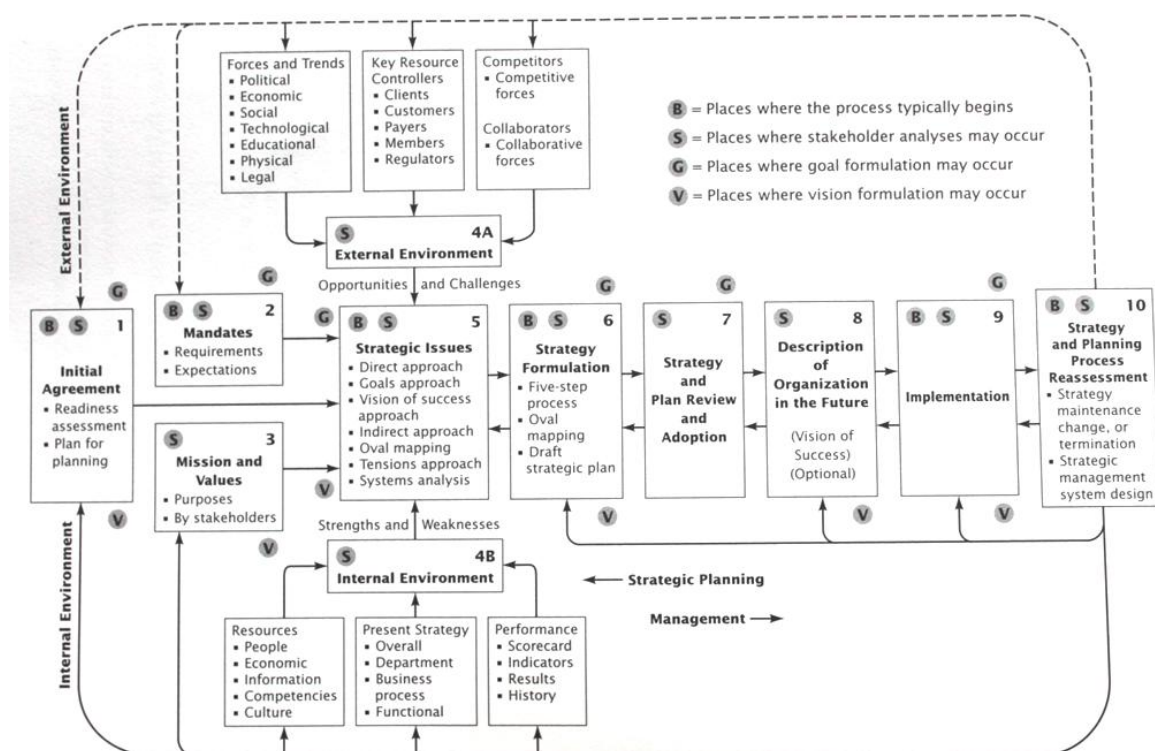
Kehittäminen ja kehittyminen ovat elinehtoja tämän päivän järjestötoiminnassa. Suomessa järjestöt eivät ole lähtökohtaisesti olleet kovin innokkaita järjestelmälliseen kehittämiseen, sillä varsinaista kilpailua järjestöjen arjessa ei ole ja järjestöt saavat paljon yleistä rahoitusta toimintaansa. Lisäksi haasteena arjessa ovat järjestöjen aktiiviset, mutta samalla hyvin erilaiset toimijat. Toisin kuin yritykselämässä, järjestön toimijoiden osaaminen, intressit ja sitoutuminen voivat vaihdella paljon. Sen vuoksi järjestön sisällä voi olla vaikeaa määritellä sitä, mihin toiminnalla pyritään, mitä tehdään ja mihin keskitytään. Kehittymisellä järjestöt kuitenkin voivat varmistaa toiminnan jatkumisen myös tulevaisuudessa. Strategia on yksi tapa kehittää järjestön toimintaa ja sen avulla voidaan saavuttaa haluttua toimintaa ja löytää tasapaino toiminnan ja rajallisten resurssien välille. Lisäksi toimintaa kehittämällä voidaan lisätä toiminnan rahoitusta sekä järjestön mielenkiintoa ihmisten silmissä. (Harju 2005, 27 – 28.)

Raha-automaattiyhdistys (RAY) tukee vuosittain noin 800 järjestöä Suomessa. Uusimmassa strategiassaan, joka kohdistuu vuosiin 2016 – 2019, RAY painottaa sitä, että se tukee tavoitteellista ja vaikuttavaa toimintaa. Tämän myötä se kannustaa ja odottaa, että avustetut järjestöt seuraavat toimintaympäristönsä muutoksia ja kiinnittävät huomiota arvioivaan ja kehittävään työtöteeseen. RAY pitää tärkeänä sitä, että toiminnalle asetetaan konkreettisia tavoitteita, kohderyhmät osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen ja että järjestöt pyrkivät aktiivisesti tekemään yhteistyötä niin muiden 3. sektorin toimijoiden kuin julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden kanssa (Raha-automaattiyhdistys 2015). Jotta järjestöt pystyvät vastaamaan näihin rahoittajatahon odotuksiin, on strategia oikea väline järjestöjen toiminnan selkeyttämiseen.

Järjestöt ovat jatkuvan muutoksen alla niin rahoittajien, henkilöstön kuin odotusten suhteen. Tämän vuoksi strategia auttaa järjestöä ennakoimaan ja sopeutumaan muutoksiin sekä auttaa pitämään järjestön fokuksen oikeassa suunnassa. Strategisen suunnittelun avulla järjestöt pystyvät ennen kaikkea parantamaan strategista ajatteluaan ja toimintaansa, mutta myös kohdentamaan rajalliset resurssinsa paremmin ja strategiaa voidaan käyttää myös päätöksenteon tukena. Järjestöille on elintärkeää, että ne viestivät ulkopuolelle oikealla tavalla omasta toiminnastaan ja että ne pystyvät jatkuvasti vastaamaan niihin kohdistettuihin odotuksiin. Järjestöillä on usein valmiiksi käytössään joi-tain strategisia rakennuspalikoita, kuten arvot ja tavoitteita. Strategia auttaa järjestöjä kuitenkin koamaan nämä usein irralliset palikat yhteen ja hahmottamaan paremmin toiminnan kokonaiskuvan pitkällä aikavälillä. (Bryson 1995, 3 – 9; Bryson ja Alston 2005, 3 – 8.)

Brysonin ja Alstonin mukaan järjestöt voivat herätä strategian tarpeeseen hyvin erilaisissa tilanteissa ja teorian näkökulmasta prosessin eri vaiheissa. Tällä he tarkoittavat sitä, että järjestöt ovat saattaneet ryhtyä arvioimaan omaa mennyttä toimintaansa ja se herättääkin ajatuksen siitä, että on tarve strategialle. Lisäksi prosessin aikana voidaan palata takaisin vaiheeseen, joka jo periaatteessa on ohitettu. Eli strategiaprosessi ei välttämättä etene yhtä suoraviivaisesti kuin jossain yrityksessä, missä se saatetaan viedä järjestelmällisesti läpi. Bryson ja Alston myös kuvaavat prosessin kehämäisyyttä, eli loppuun päästyä aloitetaan alusta. Tällä tarkoitetaan strategian arviointia ja uudistamista, eli

kerran tehty strategia ei riitä, vaan strategia vaatii jatkuvaa omien toimintojen ja ympäristön seuranta sekä tarvittavien muutoksien tekemistä. Tätä Bryson ja Alston kutsuvat vapaasti suomennettuna Strategian muutoskehäksi (KUVA 7). (Bryson ja Alston 2005, 15 – 21.)



KUVA 7. The Strategic Change Cycle. (Bryson ja Alston 2005, 16.)

Strategian laadintaprosessi etenee voittoatavoittelemattomien organisaatioissa siis pääosin samalla tavalla kuten muissakin organisaatioissa. Kuitenkin eroavaisuuksia tulee painotuksissa, sillä voittoatavoittelemattomat organisaatiot asettavat asiakkaat hierarkian huipulle taloudellisen näkökulman rinnalle (KUVA 8). Tämän taustalla vaikuttaa se lähtökohtainen ajatus, että kun asiakas on tyytyväinen, myös rahoittaja on tyytyväinen. Ylimpänä on järjestön tehtävä, joka muistuttaa toimijoita siitä, mihin kaikella toiminnalla tähdätään.



KUVA 8. Kuvaus julkisen sektorin ja yleishyödyllisen organisaation strategiakartan rakenteesta, vertaa KUVA 4. (Kaplan ja Norton 2004, 30)

Analyysit ovat avainasemassa myös järjestötoiminnassa, sillä niiden avulla järjestöt saavat tietoa esimerkiksi omasta toimintaympäristöstään ja jäsenistöstään. Vaikka analyysien avulla ei järjestöissä tavoitella varsinaista kilpailuetua, kuten yritysmaailmassa, voidaan analyysien avulla tehostaa ja kehittää itse toimintaa sekä parantaa resurssien kohdentamista (Davenport ja Harris 2007, 76 – 78). Ulkoisten analyysien teossa voidaan hyödyntää samalla tavalla PESTE-analyysiä kuin yritysmaailmassa. Samat analyysit ovat sinällään käyttökelpoisia myös järjestöissä, sillä niitä voidaan hyvin soveltaa, vaikkakin taloudellisia tunnuslukuja voidaan tarkastella sellaisenaan. Siinä missä yritykset tarkastelevat asiakastyytyväisyyttä, voivat järjestöt tehdä jäsenyytyväisyys-kyselyn. Sisäisten toimintojen osalta RAY on laatinut Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä –oppaan, jossa se neuvoo järjestöjä sisäisten toimintojen analysoinnissa.

Strateginen johtamisosaaminen on järjestöissä elintärkeää. Järjestöjen toiminnassa mukana olevien ihmisten vaihtuvuus (hallitus, palkattu henkilöstö) ja rahoituksen epävarmuus ovat arkea ja tällöin strategian avulla voidaan turvata toiminnan jatkuvuus pitkällä aikavälillä. Toiminnan laajentuminen voi myös tuoda tullessaan sisäisiä ristiriitoja perustajajäsenten ja uusien jäsenten välille, lisäksi jäsenistöllä voi olla hyvin monenlaisia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan järjestön tulisi edetä. Tällöin korostuu strategisen johtamisen rooli järjestön suunnan näyttäjänä ja erilaisten näkemysten yhteensovittajana. Järjestön strategisessa johtamisessa tulee huomioida toiminnan historia, mutta myös arvioida tämän hetkinen tilanne ja nostaa tarvittaessa niin sanotusti kissa pöydälle. On tärkeää, että järjestö kykenee avoimesti myöntämään oman toimintansa kipukohdat, koska tällöin näitä ongelma-kohtia voidaan muuttaa: voidaan laatia strategia. Järjestöstrategia on syytä laatia tai päivittää, mikäli toiminta on esimerkiksi laajenemassa, on tarve vakauttaa toiminnan rahoitusta, halutaan kehittää

palveluita tai järjestön toiminnassa tapahtuu paljon henkilöstömuutoksia. (Nutt ja Backoff 1992, 3 – 21.)

Järjestöissä strategialla ei siis tavoitella ensi sijaisesti taloudellista hyötyä, kuten yrityspuolen organisaatioissa, mutta toisaalta strategian avulla voidaan osoittaa, miksi esimerkiksi taloudellisen hyödyn tavoittelu voi olla tarpeellista järjestön kokonaistoiminnan ja mission osalta. Onnistuakseen toimintansa kehittämässä yleishyödyllinen organisaatio tarvitsee suunnitelmaa, ihmisiä ja rahaa. Lisäksi tarvitaan hyvää markkinointia, sillä lahjoittajille myydään aineetonta palvelua. On siis huomioitava, että lahjoittajat ovat usein eri ihmisiä kuin yleishyödyllisen organisaation palvelujen käyttäjät. Olennaista on, että organisaatio kiinnittää strategiassaan huomiota ulospäin suuntautuneeseen viestintään, jotta se saa sanomansa kuuluviin kaikille sen asiakkaille, niin käyttäjille kuin rahoittajille. (Drucker 2008, 63 – 67.)

### 3 JÄRJESTÖTOIMINTA

Kolmas sektori –käsitteellä tarkoitetaan lähtökohtaisesti Suomessa toimintaa, joka jää yksityisen ja julkisen sektorin väliin. Tälle sektorille on ominaista voittoa tavoittelematon toiminta sekä toiminta yhteiskunnallisten, sosiaalisten ja yleistä hyvinvointia lisäävien tavoitteiden edistämiseksi. Lisäksi toimintaa toteutetaan paljolti vapaaehtoisten voimin. (Pihlaja 2010, 21.)

#### 3.1 Kolmannen sektorin rooli Suomessa

Vuosien saatossa kolmannen sektorin rooli on kehittynyt ja poliittisessa keskustelussa kolmannen sektorin toimintaan liitetään usein termi kumppanuus. Tällä kumppanuudella tarkoitetaan poliittisessä keskustelussa sitä, että valtiovallan taholta halutaan vahvistaa sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja kolmannen sektorin roolia hyvinvoinnin lisääjänä halutaan vahvistaa. Sosiaali- ja terveysministeriö katsoo, että järjestötoiminnalla edistetään kansalaisten osallistumista ja hyvän elämän edellytyksiä. Kansalaisten osallistumismahdollisuuksia vahvistamalla tuetaan aktiivista ja itsenäistä elämää, joka omalta osaltaan edistää hyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja sekä tukee kuntoutumista. Tavoitteena on siirtyä korjaavasta työstä hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen, mikä edellyttää viranomaisten ja järjestöjen välistä yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 37; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5 – 8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 11 – 12.)

Kolmannen sektorin kenttä on näiden kenttään kohdistuneiden odotusten myötä hajaantunut perinteistä järjestötoimintaa harjoittaviin järjestöihin ja palveluja tuottaviin järjestöihin. Perinteinen järjestötoiminta on ei-taloudellista, esimerkiksi harrastustoiminnan järjestäminen. Palveluja tuottava järjestötoiminta voi olla voittoa tavoittelevaa, kuten lastensuojelupalvelut. Näiden kahden ääripään välille jää voittoa tavoittelematon järjestötoiminta, joihin kuuluvat erilaiset vertaistukitoiminnat ja yleishyödylliset palvelut. (Pihlaja 2010, 35.)

Pihlajan (2010) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyön mahdollisuuksia ja haasteita. Lähtökohtaisesti haastatellut kuntien johtavassa asemassa olevat työntekijät näkivät kolmannen sektorin työn tärkeyden ja merkitykset, mutta toisaalta näkivät samalla haasteita yhteistyön toteuttamiselle. Keskeisimpiä haasteita olivat järjestöjen toiminnan rahoituksen epävarmuus ja järjestöväen ikääntyminen sekä aktiivisten toimijoiden vähyys. Erityisesti haasteita on maaseutukunnissa, joissa asutus on hajaantunut isolle alueelle. Järjestöjen taholta nähdään nämä samat haasteet. Lisäksi haasteeksi nousee vapaaehtoisten mahdollisuus sitoutua, sillä mitä ammatillisemmaksi vapaaehtoistyö muuttuu, sitä vaikeampaa on saada niitä vapaaehtoisia, jotka voivat sitoutua viikoittaiseen työhön. Järjestöjen toiminnan laajentuminen ja ammatillistuminen tuovat myös omat haasteensa järjestön joka päiväiseen toimintaan, jolloin järjestön johtamiseen tarvitaan ammatillista osaamista ja palkattua henkilöstöä byrokratian hoitamiseen. Kolmannen sektorin toimintaa hankaloittaa sen jääminen julkisen ja yksityisen sektorin välikäteen: missä kulkee raja siinä, milloin järjestön toiminta muuttuu elinkeinotoiminnaksi.

Pihlaja (2010, 108 – 115) maalaakin viisi erilaista tulevaisuudenkuvaa järjestöjen ja kuntien väliseen yhteistyöhön. Näitä vaihtoehtoihin kuuluvat erilaiset yhteiskunnalliset yritykset tai osuuskunnat, joita järjestöt ja kunnat perustaisivat yhdessä. Yhteissuunnittelun ja –tuotannon tavoitteena olisi osallistaa asukkaita mukaan toimintaan. Järjestötyötulolla voitaisiin turvata sellaisten toimintojen toteutus, jotka muutoin jäisivät toteutumatta. Työn toteuttaja saisi tässä vaihtoehdossa järjestötyötuloa, joka toimisi korvauksena tärkeästä työstä. Viides vaihtoehto on perustaa yhteistyöjärjestöjä, jotka toimivat kuntien ja järjestöjen välikätenä. Pihlaja tuo esiin jokaisen vaihtoehdon kohdalla esimerkkejä jo käytössä olevista käytänteistä niin Suomessa kuin maailmalla ja näiden tulevaisuudenkuvien tarkoitus onkin tuoda esiin se, miten eri tavoin voidaan sektorien välistä kumppanuutta lisätä ja parantaa.

Daniela Grudinschi (2014) tutki väitöskirjassaan *Strategic management of value networks: how to create value in cross-sector collaboration and partnerships* sitä, miten tulevaisuudessa eri sektorit voisivat tehdä yhä tiiviimmin yhteistyötä yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseksi. Haasteena on kuitenkin tämän päivän yhteistyön organisoimattomuus, sillä jotta yhteistyö olisi tehokasta ja hyödyllistä, tarvitaan vahvaa johtamisosaamista, sekä ennen kaikkea kehitystä verkostojen strategisella tasolla. Grudinschi esittelee väitöskirjassaan termin ”Strategic management of value networks”, eli vapaasti suomennettuna arvoverkostojen strategisen johtamisen, sekä kaksi konkreettista työkalua, joilla voidaan luoda lisäarvoa eri sektorien välisessä yhteistyössä: Arvoverkkokartta (”Value network mapping method”) ja Arvoverkko-Scorecard (”Value Network Scorecard”).

Arvoverkkokartassa tarkastellaan niin nykyistä kuin tulevaa tilannetta. Nykyisyyden osalta tarkastellaan, mitä kukin tuo yhteiseen pöytään ja mitä kukin hyötyy yhteistyön tekemisestä. Tulevaisuuden osalta kartoitetaan ne etuudet, mitä yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa. Tarkoituksena on vertailla näitä kahta karttaa ja tätä kautta lisätä ymmärtämystä siitä, miten hyödyntää koko yhteistyön potentiaalisuus. Arvoverkko-Scorecardin avulla voidaan ottaa tarkasteluun arvoverkkokartan tulevaisuuden osuus. Olennaista on strateginen näkemys ja visio: yhteinen päämäärä, jonka eteen työskennellään yhdessä. Yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen tarvitaan kaikkia kolmea sektoria ja tämän vuoksi Arvoverkko-Scorecardin avulla voidaan jakaa vastuualueita aina kunkin ongelman sa-

ralla. Tämä vaatii kuitenkin johtamistiimiä, joka tuntee kunkin sektorin vahvuudet ja resurssit. Grudinschi pitää arvoverkostojen strategista johtamisosaamista elintärkeänä, jotta verkostot voivat hyödyntää koko potentiaalinsa. Johtamistiimin tulee toimia yli rajojen, sillä tällä hetkellä ongelmat johduvat paljon myös siitä, että verkoston tahojen kesken ole olemassa todellista kumppanuutta, vaan asioita tehdään ”yhdessä erillään”. Johtamistiimi pystyy kohdentamaan verkoston toimintaa niin, että sen toiminta on mahdollisimman tehokasta. Grudinschi painottaa, että pelkkä kertaluontoinen tilannearvio ei riitä, sillä yhden ongelman ratkettua tulee uusia ongelmia ja tämän vuoksi tilannearkoitusta tulee tehdä koko ajan säännönmukaisesti. (Grudinschi 2014, 85 – 90.)

### 3.2 Yhdistystoiminnan ohjaava lainsäädäntö Suomessa ja EU:n ohjeistukset

Suomessa on vuonna 1989 säädetty yhdistyslaki, joka koskee yhdistyksiä ja niiden toimintaa. Laki koskee voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä ja siinä määritellään myös kriteerit kielletyille ja luvanvaraisille yhdistyksille. Laki sisältää ohjeistukset yhdistyksen perustamiselle ja sääntöjen muodostamiselle. Lisäksi se käsittelee yhdistyksen jäsenyyttä, päätösvaltaa, päätöksentekoa, yhdistyksen hallintoa. Laissa määritellään myös toimet, joilla yhdistyksen toiminta purkautuu ja sen toiminta voidaan lakkauttaa. Yhdistykset voivat olla joko rekisteröityjä tai rekisteröimättömiä, pääasiallinen ero näiden välillä on se, että rekisteröity yhdistys on oikeuskelpoinen. Lakia uudistettiin vuonna 2010, jolloin mahdollistettiin etäosallistuminen hallituksen kokouksiin ja muutettiin pienten yhdistysten tilintarkastus toiminnantarkastukseksi. Lisäksi uudistuksessa selvennettiin hallituksen tehtäviä. (Yhdistyslaki 1989, §1 – 45.)

Henkilötietolaki ohjaa henkilötietojen oikeaa ja hyvää käsittelyä ja sen tarkoituksena on suojata yksityisyyttä. Laissa määritellään ne reunaehdot, joilla henkilötietoja voidaan rekisteröidä ja miten niitä tulee käsitellä, esimerkiksi arkaluonteisiksi määriteltyjä asioita, kuten terveydentilaa, ei saa rekisteröidä, ellei siihen ole rekisteröidyn henkilön nimenomaista suostumusta. Laissa määritellään myös muut poikkeukset, jolloin arkaluontoisia tietoja voidaan rekisteröidä. Henkilötietoja voidaan käyttää myös laissa määriteltyjen erityistarkoitusten varten, näitä ovat esimerkiksi tutkimuskäyttö tai tilastointi. Henkilörekisterin ylläpitäjän tulee lain mukaan laatia rekisteriseloste, jossa kerrotaan henkilötietojen käsittelytarkoitus, kuvaus rekisteröidystä ryhmästä, mihin tietoja luovutetaan sekä kuvataan rekisterin suojausperiaatteet. (Henkilötietolaki 1999, §2 – 37.)

Rahankeräyslain tarkoituksena on mahdollistaa yleishyödyllisten tahojen rahankeräys toiminnan rahoittamiseksi ja samalla estää epärehellistä toimintaa rahankeräysten yhteydessä. Rahankeräyslupia myönnetään Suomessa toimiville rekisteröidyille yhdistyksille, joilla on yleishyödyllinen tarkoitus, sekä rekisteröimättömille yhdistyksille, mikäli ne täyttävät laissa annetut kriteerit. Laissa määritellään myös reunaehdot rahankeräyksen toteuttamiselle, esimerkiksi rahankeräys, jossa on vaarana sekoittaa kaupankäynti ja jäsenhankinta tai rahankeräys, on kiellettyä. Rahankeräyslupaa ei kaikissa tapauksissa myönnetä: hylkäämisen perusteena voi olla muun muassa se, jos keräys- ja käyttösuunnitelmassa on arvioitujen tuottojen ja kulujen välillä epäsuhta tai jos aiemmat keräykset eivät ole olleet myönnetyn luvan mukaisia. Keräyksien tulee myös olla lakien ja hyvien tapojen mukaisia. Rahankerääjät ovat tilivelvollisia lupaviranomaisille ja heidän tulee toimittaa kerätyistä varoista selvitys

luvan myöntäneelle taholle kuuden kuukauden sisällä luvan päättymisestä. Tarvittaessa lupaviranomaiset voivat pyytää tietoja myös muulloin, mikäli tähän on aihetta. Tämän selvityksen avulla lupaviranomaiset valvovat rahankeräyksen lain mukaisuutta. Mikäli kerättyjen varojen käytössä ilmenee epäselvyyksiä, voi lupaviranomainen kieltää rahankeräyksen ja asettaa uhkasakon. Rahankeräyslupa voidaan myös peruuttaa tai kerääjälle voidaan antaa kirjallinen varoitus. Väärinkäytöksiä osalta sovelletaan tarvittaessa rikoslain pykälää. (Rahankeräyslaki 2006, §1 – 26.)

Verotus koskee yhtäläillä järjestöjä ja säätiöitä. Elinkeinotuloveroa tulee maksaa silloin kun yhdistys kattaa toimintansa kulut myymällä tuotteita tai palveluita samaan tapaan kuin muut markkinoilla toimivat yritykset. Mikäli myynti on kuitenkin pienimuotoista ja kyse on vähäisestä toiminnasta, sitä ei katsota elinkeinotuloksi. Kiinteistötulo on verovapaata, mikäli kiinteistöä käytetään yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen, muussa tapauksessa kiinteistöstä saatavasta tulosta on maksettava veroa. Jos yhdistys on yleishyödyllinen, on sen saamat henkilökohtaiset tulolähteet verovapaita. Näitä henkilökohtaisia tulolähteiksi luokitellaan muun muassa jäsenmaksut, lahjoitukset ja avustukset. Yleishyödyllisillä yhdistyksillä on myös mahdollisuus anoa veronhuojennusta tuloverosta. Mikäli kyse on rekisteröimättömästä yhdistyksestä, tulee kaikesta tulosta maksaa veroa. (Verohallinto 2015)

Lisäksi yhdistysten tulee huomioida myös muu lainsäädäntö niiltä osin, kuin se toimintaa koskettaa. Esimerkiksi palkatun henkilökunnan osalta tulee noudattaa työlainsäädäntöä ja alan työehtosopimuksia.

Euroopan Unioni haluaa edistää hyvää järjestötoimintaa koko unionin alueella ja antaa neuvoja valtioille paikallisen lainsäädännön laatimiseen. Euroopan Unioni haluaa paikallisen lainsäädännön kautta lisätä järjestötoiminnan vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä. Kattavalla ja läpinäkyvyyttä tukevalla lainsäädännöllä on myös turvallisuuspoliittinen näkökulma ja sen avulla halutaan estää esimerkiksi terrorismin rahoittamista ja rahanpesua. Jäsenvaltioita kannustetaan yhteistyöhön kolmannen sektorin toimijoiden kanssa yhteisten tavoitteiden edistämiseksi, lisäksi mallia kannustetaan ottamaan muiden maiden jo olemassa olevasta lainsäädännöstä. Esimerkiksi Suomen rahankeräyslaki saa kehuja sen ansiosta, että sen avulla voidaan torjua rahankeräyksen väärinkäytöksiä ja järjestöjen rahankäyttöä myös valvotaan. (European Center for Not-for-Profit Law 2009, 8 – 9, 70 – 72, 96 – 99; European Parliamentary Research Service 2015, 1 – 7.)

### 3.3 Sosiaali- ja terveysalan järjestöt

Suomessa toimii valtakunnallisesti noin 200 sosiaali- ja terveysalan järjestöä. Näiden lisäksi Suomessa on noin 300 piiriyhdistystä sekä yli 8000 paikallisyhdistystä. Valtakunnallisista järjestöistä suurin osa (36%) on kansanterveysjärjestöjä, jonka jälkeen tulevat vammaisjärjestöt (18%), lastensuojelujärjestöt (14%) ja päihdejärjestöt (13%). Paikallisyhdistyksistä suurimmat ovat vanhusyhdistykset (36%), kansanterveysyhdistykset (30%) ja vammaisyhdistykset (17%). Jäseniä paikallisyhdistyksissä on noin 1,3 miljoonaa. (SOSTE ry 2012, 4 – 5.)

Sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisilla järjestöillä on tärkeä asiantuntijarooli omalla alallaan. Järjestöt osallistuvat niin paikalliseen kuin valtakunnalliseen vaikuttamistyöhön ja tuovat esille ajamaansa asiaa. Valtakunnalliset järjestöt myös usein organisoivat vapaaehtois- ja vertaistoimintaa. Tämän myötä niillä on rooli muun muassa kouluttajina ja toiminnan kehittäjinä. Lisäksi järjestöt saattavat tuottaa sosiaali- ja terveysalan palveluita. Yhdistysten rooli on olla paikallinen toiminta ja ne kokoavat ihmisiä yhteen. Niiden tärkeimpiä tehtäviä on harrastus- ja virkistystoiminnan järjestäminen, mutta myös vapaaehtois- ja vertaistoiminta. Ne toimivat tiedonvälittäjinä ja antavat ohjausta ja neuvontaa. Ennen kaikkea yhdistysten rooli on ennaltaehkäistä ongelmia ja ylläpitää ihmisten toimintakykyä. (SOSTE ry 2012, 8 – 9.)

Järjestöillä on Suomessa merkittävä rooli sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajina ja kehittäjinä. Vuonna 2008 järjestöt tuottivat 16% sosiaalipalveluista ja 4% terveyspalveluista. Erityisesti ensi- ja turvakotien sekä päihdehuollon asumispalveluissa järjestöillä on suuri rooli. Vuonna 2010 järjestöjen osuus sosiaalipalveluiden toimintayksiköistä oli 35%, mutta viime vuosina järjestöjen rooli palvelujen tuottajana on vaikeutunut. Taustalla ovat erinäiset tulkinnat järjestöjen elinkeinotoiminnasta sekä erilaiset kilpailutuskäytännöt ja hankintakriteerit kunnissa ja Kelalla. (SOSTE ry 2012, 12 – 13.)

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja yhdistysten suurin rahoittaja on Raha-automaattiyhdistys (RAY). Muita tulonlähteitä ovat julkiset avustukset, asiakaspalvelumaksut, vuokrat, toiminnan muut tuotot, varainhankinta sekä jäsenmaksut. RAY:n rooli on varsinkin pienten järjestöjen taloudessa erittäin suuri, keskimäärin 60%, kun taas isoissa järjestöissä se jää noin 10%:iin. Julkiset avustukset ovat yleisiä, mutta samalla kuntien myöntämät toiminta-avustukset voivat olla hyvin pieniä, keskimäärin noin 550 euroa. Palveluntuottajille asiakaspalvelumaksut ovat suurin tulonlähde. Valtakunnallisista järjestöistä lähes kaikilla on yli 100 000 euron budjetit, kun taas paikallisyhdistysten osalta yli puolella budjetit jäävät vuositasolla alle 10 000 euron. RAY:n avustamat järjestöt työllistävät noin 30 000 asiantuntijaa, suurimmassa osassa alle 50 palkattua työntekijää. Yhdistykset toimivat pääosin vapaaehtoisvoimin, vain noin neljäsosassa on palkattua henkilökuntaa, keskimäärin alle 5 palkattua työntekijää. (SOSTE ry 2012, 17 – 19.)

### 3.4 Kolmas sektori kansainvälisestä näkökulmasta

Kolmannen sektorin rooli ja merkitys ovat lähtökohtaisesti samankaltaiset ympäri maailmaa. Kolmannen sektorin toimintaa kuvastaa kuitenkin alueellinen omaleimaisuus, sillä eri maanosissa toimintaa toteutetaan kunkin maanosan omista lähtökohdista.

Yhdysvalloissa kolmannella sektorilla on merkittävä rooli koulutuksen ja terveydenhuollon saralla. Lisäksi järjestöt ovat olleet olennainen osa valtion demokraattista kehitystä, sillä niiden avulla on ratkottu sosiaalisia ongelmia. Vapaaehtoistoiminta on vahvistanut ihmisten aloitteellisuutta ja valtion taholta on pyritty turvaamaan laaja kolmannen sektorin toiminta. Järjestötoiminnan taustalla näkyy vahvasti yksityinen rahoitus, eli järjestöt rahoittavat toimintansa pääosin lahjoitusten kautta. On arvioitu, että vuonna 2013 Yhdysvalloissa lahjoitettiin hyväntekeväisyyteen noin 335 miljardia dollaria (Giving USA 2014). Lahjoitusten määrä on lähtenyt takaisin kasvuun muutaman laskevan vuoden

jälkeen. Huomion arvoista on kuitenkin lahjoitusten painopisteen muuttuminen: eniten on noussut koulutuksen saaman lahjoitusten osuus, kun puolestaan kansainvälisten suhteiden osuus laski eniten. Lahjoittajat olivat siis vähentämisen sijaan myös muuttaneet lahjoituksen kohteitaan, minkä arvioidaan johtuvan kiristyneestä taloustilanteesta: rahaa lahjoitetaan sinne, missä sitä arvellaan tarvittavan eniten talouskriisin hetkellä. Tämä lahjoittajien painopisteiden muuttuminen asettaa omat haasteensa järjestöille, jotka joutuvat tekemään töitä, jotta jo olemassa olevat lahjoitukset säilyvät myös tulevaisuudessa. Järjestöjä neuvotaan laatimaan strategia, jonka avulla rahoitusta voidaan turvata jatkossakin. Olennaista on rakentaa mahdollisimman laaja pohja lahjoittajista, jolloin rahoitus ei ole riippuvainen yhdestä rahoittajatahosta. (Salamon, Anheier, List, Toepler ja Sokolowski 1999, 261 – 262; Giving USA 2014.)

Afrikassa sektorijako ei ole yhtä selkeä kuin muualla, sillä 1900-luvun kehitys on ollut mutkikas. Eri-tyyppistä kansalaistoimintaa on ollut aina, mutta toiminta on hakenut uomaansa niin siirtomaa-aikana kuin sen jälkeenkin Afrikan maiden itsenäisyyden aikaan. Afrikassa omat haasteensa tuovat myös poliittinen epävakaus, korruptio ja taloudellinen kehitys. Afrikassa järjestöt voivat toimia hyvin ruohonjuuritasolla ja sitten on omat järjestöt, jotka ajavat yhteiskunnallisia asioita. Kaiken toiminnan taustalla on kuitenkin yhteisön tahto ja tuki, mitä ilman järjestöt eivät voisi toimia. Lähtökohtaisesti eri toimijat tekevät töitä yhteisen hyvän (*common good*) eteen. Tämän vuoksi esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen oikeudet eivät ole Afrikassa nousseet samalla tavalla pinnalle kuin muualla, sillä vähemmistön edun katsotaan olevan ristiriidassa yhteisen hyvän kanssa. Kysymykseksi nouseekin se, minkä verran länsimaisille arvoille pitäisi antaa painoarvoa Afrikan maiden arvomaailmojen kehityksessä. Eli tulisiko Afrikan mukautua nopeasti muualta tulevan painostuksen mukaan, vai saavatko Afrikan valtiot tilaa kehittyä omassa tahdissaan? (ISTR Africa 2014.)

Aasiassa kolmannen sektorin toimijoita on ollut aina, mutta erityisesti 1980- ja 1990-luvulla poliittisen ilmapiirin muuttuessa kolmannen sektorin järjestöjen määrä kasvoi runsaasti. Kolmannella sektorilla oli myös olennainen rooli valtioiden hyvän hallinnon kehittymisessä ja demokratian edistämisessä. Järjestöt ylläpitävät poliittista vakautta, sillä ne houkuttelivat toimintaansa mukaan paljon nuoria koulutettuja, joiden liberaalit ajatukset saattavat olla ristiriidassa hallinnon kanssa. Samalla kolmas sektori toimi palveluiden tuottajana ja edistää näin omalta osaltaan hyvinvointia. Monessa valtiossa tuetaan kolmannen sektorin toimintaa, koska sen vastuulla on järjestää osa hyvinvointipalveluista näissä maissa. Aasiassa kolmannen sektorin toimijat saavat paljon ulkomaista rahoitusta, mikä edesauttaa näiden järjestöjen asian ajamista. Kolmannen sektorin nopean kehittymisen myötä Aasiassa on alettu kehittämään kolmannen sektorin lainsäädäntöä ja valvontaa. (Hasan & Onyx 2008, 2 – 4.)

Latinalaisessa Amerikassa kolmannen sektorin historia ulottuu kauas ja vuosisatojen aikana myös katolisella kirkolla on ollut iso rooli muun muassa hyväntekeväisyyden ja koulutuksen saralla. Sittemmin kenttä on kokenut suurta uudistumista liberaalimman ajattelun myötä ja ihmisten osallisuuden vahvistumisella on ollut vaikutusta myös demokratian kehittymiseen alueella. Vaikka erilaiset yhteisölliset ja ihmisoikeuksia ajavat järjestöt ovat yleistyneet, on kirkolla kuitenkin yhä vahva asema koulujen ja sairaaloiden ylläpitämisessä. Sektorin rooli on aiemmin ollut jäsentymätön, mutta hiljal-

leen järjestöt ovat alkaneet tunnistaa oman toimintakenttensä yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla. (Salamon ym. 1999, 371.)

#### 4 KÄPY – LAPSIKUOLEMAPERHEET RY

KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry (KÄPY ry) on perustettu vuonna 1991 ja se on valtakunnallinen vertaistukiyhdistys, jonka tarkoituksena on tukea lapsensa menettäneitä perheitä kuolintavasta ja iästä riippumatta. Yhdistys on aatteellisesti sitoutumaton ja voittoa tavoittelematon ja se tarjoaa tukea erilaisten tukimuotojen avulla perheen vanhemmille, sisaruksille ja isovanhemmille. Lisäksi KÄPY ry tuottaa tietoutta lapsikuolemaperheitä työssään kohtaaville asiantuntijoille. (KÄPY - Lapsikuolemaperheet ry 2013, 3.)

Yhdistys on alun perin perustettu tukemaan kätkytkuoleman kokeneita perheitä, mutta tuen tarpeen lisääntyessä tukea ryhdyttiin tarjoamaan myös muille lapsensa menettäneille. Tämän myötä yhdistyksen nimi muutettiin KÄPY kätkyt- ja lapsikuolemaperheiden yhdistys ry:ksi vuonna 2000. Vuodesta 2010 yhdistyksen nimi on ollut KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry, koska oli tarpeen lisätä ihmisten tietoisuutta siitä, että yhdistys tarjoaa tukea kaikille lapsensa menettäneille. (KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry 2011, 2.)

KÄPY ry on vakiinnuttanut asemansa osana surujärjestöjen joukkoa ja se kuuluu Monimuotoiset perheet –verkostoon, jonka tehtävänä ovat yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja edunvalvonta. Verkostoon kuuluvat KÄPY ry:n lisäksi Lapsettomien yhdistys Simpukka ry, Adoptioperheet ry, Familia Club ry, Perhehoitoliitto ry, Sateenkaariperheet ry, Suomen Monikkoperheet ry, Suomen nuoret lesket ry, Suomen Uusperheiden Liitto ry sekä Yhden vanhemman perheiden liitto ry. Tiiviimmin KÄPY ry tekee yhteistyötä Suomen nuoret lesket ry:n, Surunauha ry:n ja HUOMA - Henkirikoksen uhrien läheisten ry:n kanssa. Lisäksi KÄPY ry on kansainvälisen International Society for the Study and Prevention of Infant Death ISPIDin jäsen ja kuuluu Nordisk Forumiin, joka on pohjoismaissa toimivien lapsen kuolemaa käsittelevien vertaistukijärjestöjen verkosto. Näiden verkostojen kautta yhdistys osallistuu edunvalvonta- ja vaikuttamistyöhön. (KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry 2011, 3 - 4.)

Suurimmat taloudelliset menoerät muodostuvat yhdistyksellä palkkakuluista ja vertaistuellisten perheviikonloppujen järjestämisestä. Yhdistyksessä työskentelee tällä hetkellä kaksi kokoaikaista työntekijää: toiminnanjohtaja ja vapaaehtoistoiminnan koordinaattori. Lisäksi yhdistys on saanut Rahaautomaattiyhdistykseltä projektirahoituksen, jonka ansiosta yhdistys pystyy palkkaamaan 1,5 projektityöntekijää. Näiden työntekijöiden lisäksi tarve olisi sihteerille, joka vastaisi jäsenasioiden hoitamisesta ja muista toimiston työtehtävistä. Yhdistyksen suurin rahoittaja on tällä hetkellä Rahaautomaattiyhdistys, lisäksi tuloja saadaan jäsenmaksuista. Muita tuloja yhdistys on saanut säätiöiltä sekä lahjoituksina, mutta nämä tulot ovat kuitenkin huonosti ennakoitavissa. (KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry 2014, 22; Uittomäki 2015, 5.)

KÄPY ry:n jäsenmäärä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kaksinkertaistunut sen ollessa vuoden 2014 lopussa 1245 jäsentä. Jäsenmäärä on kehittynyt tasaisesti ja yhdistyksen ydintoimintaa on erilaisten tukitoimintojen järjestäminen. Yhdistys ylläpitää muun muassa tukihenkilö- ja vertaisryhmätoimintaa, perheviikonloppuja sekä tukipuhelinta ja tukisähköpostia. Lisäksi eräät yhdistyksen aktiiviset vapaaehtoiset ylläpitävät sosiaalisessa mediassa suljettua ryhmää, mutta tämä ei ole yhdistyksen virallista toimintaa. Tämän epävirallisen ryhmän tärkeydestä kertoo kuitenkin se, että ryhmässä on lähes 1000 jäsentä. Tämän vuoksi yhdistys tukee ryhmän ylläpitämistä ja haluaa vahvistaa omaa jansijaansa sosiaalisessa mediassa myös tulevaisuudessa. (KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry 2014, 5 – 6, 14; KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry 2015, 5 – 6.)

Yhdistyksellä on myös tärkeä rooli alan ammattilaisten tietoisuuden lisäämisessä ja KÄPY ry ylläpitää aktiivisesti omaa tukikirjallisuuttaan ja tekee tutkimusyhteistyötä Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikön kanssa. Lisäksi uuden projektin tavoitteena on luoda materiaalia alan ammattilaisten käyttöön. KÄPY ry on myös mukana järjestämässä vuosittaista Surukonferenssia yhdessä muiden yhteistyökumppaneidensa kanssa. (KÄPY – Lapsikuolemaperheet ry 2015, 3 – 4, 7.)

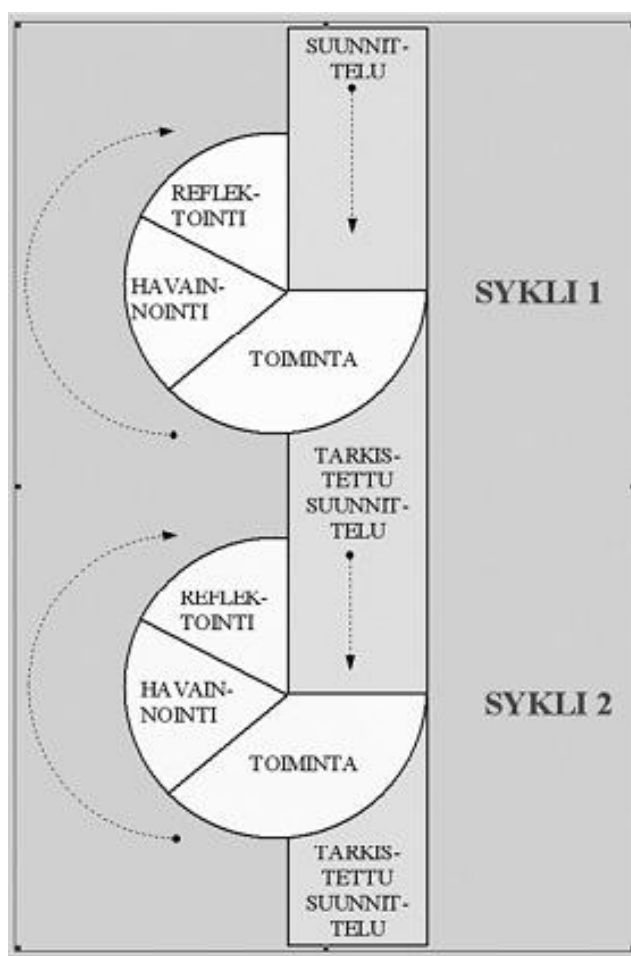
## 5 TOIMINTATUTKIMUS

Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa on siis kyse tietoisesta interventioista, joka voidaan toteuttaa viidellä eri tasolla: yksilön, ryhmän, ryhmien välisten suhteiden, organisaation tai alueellisen verkoston tasolla. Toimintatutkimuksen erona muihin tutkimusmenetelmiin on sen tavoite saada aikaan pysyvä muutos tutkittavassa kohteessa. Lisäksi tutkimuksen tekijä osallistuu aktiivisesti tähän prosessiin. (Heikkinen 2008, 16 – 17; Kananen 2014, 11 – 15.)

Tutkijan rooli on toimia vetäjänä, joka tukee toimintatutkimukseen osallistuvaa ryhmää oivaltamaan itse tarvittavat muutoskohteet ja tekemään tarvittavat muutokset toimintaan. Tutkijalta voidaan odottaa käsiteltävän ilmiön asiantuntijuutta, mikä omalta osaltaan auttaa prosessin eteenpäin viemisessä. Mikäli vetäjä tulee esimerkiksi kehitettävän työyhteisön sisältä, on osattava tunnistaa myös siihen liittyvä subjektiivisuus. Ulkopuolinen vetäjä puolestaan ei välttämättä tunne tilannetta syvällisesti, mutta on toisaalta käsiteltävän ilmiön osalta puolueeton. Tärkeintä kuitenkin on, että vetäjä pystyy luomaan ryhmään luottamuksellisen ilmapiirin, jossa kaikki kunnioittavat ja osallistuvat ryhmän toimintaan. (Kananen 2014, 67 – 70; Kuula 2001, 118 – 121.)

Dialogisuus ja reflektointi ovat olennainen osa toimintatutkimusta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että henkilö tai yhteisö, johon kehittäminen kohdistuu, on aktiivisesti mukana kehittämässä ja luomassa muutosta. Tällöin myös saadaan hyödynnettyä työntekijöissä oleva hiljainen tietous ja asiantuntijuus. Toimintatutkimuksen avulla voidaan voimaannuttaa ja valtauttaa työntekijöitä, eli heistä tehdään aktiivisia oman työyhteisönsä jäseniä. (Heikkinen 2008, 18 – 19, 34.)

Toimintatutkimuksessa kehittäminen tapahtuu spiraalinomaisissa sykleissä (KUVA 9), joista jokainen alkaa suunnittelulla, joka pohjautuu nykytilan kartoitukseen. Suunnitelman pohjalta aloitetaan toiminnan toteutus. Tämän jälkeen toimintaa havainnoidaan ja reflektoidaan ja näin päästään jälleen suunnitteluun, eli uuteen sykliin, jossa aiempaa toimintaa muutetaan tai hienosäädetään tehtyjen havaintojen ja reflektoinnin perusteella. Koska tällainen spiraalimainen kehittäminen voi jatkua ikuisesti, on toimintatutkimuksessa asetettava aikajänne, jonka aikana toimintaa tarkastellaan osana tutkimusta. Ihanteellisessa tilanteessa kehittäminen jatkuu yhteisössä vielä toimintatutkimuksen päätyttyä. Toimintatutkimus toimisi tällöin jatkuvan kehityksen alulle panijana. (Heikkinen 2008, 19, 29, 78 – 81; Kananen 2014, 34 – 37.)



KUVA 9. Toimintatutkimuksen eteneminen (Linturi 2003).

## 6 TUTKIMUSPROSESSIN KULKU, TUOTOKSET JA VAIKUTUS

### 6.1 Strategiaproessin kulku

Loppu kevät ja kesä 2014	Yhteistyöstä sopiminen, tutkijan itsenäinen tutustuminen yhdistykseltä saatuun aineistoon, strategiatyöryhmän nimittäminen hallituksen toimesta
Syksy 2014	Strategiatyöryhmän työskentely etänä ja 3 kokoontumista: strategian tausta-aineiston kokoaminen ja jäsentely, analyysien teon aloittaminen, strategisen muutossuunnitelman luominen
Vuoden vaihde 2014 - 2015	Strategian kokonaiskuvan kokoaminen tutkijan, yhdistyksen toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan toimesta
Talvi 2015	Analyysien koostaminen loppuun, luotujen materiaalien muokkaaminen, BSC-korttien teon aloittaminen
Maaliskuu 2015	BSC-korttien ja muun materiaalin viimeistely, työryhmän viimeinen tapaaminen
Huhtikuu 2015	Strategian materiaalien viimeistelyä, valmis strategia
Toukokuu 2015	Palautekysely strategiaprosessista

TAULUKKO 1. Strategiaproessin eteneminen lyhyesti.

Tutkimus sai alkunsa, kun tutkija oli yhteydessä loppu kevästä 2014 KÄPY – Lapsikuolemaperheet – yhdistykseen (jatkossa KÄPY) ja kysyi tarvetta yhteistyölle. Yhdistyksen taholta oltiin kiinnostuneita yhteistyöstä, sillä yhdistyksessä oli tarve uudelle strategialle ja tämän myötä sovittiin yhteistyöstä alustavasti. Yhdistys oli laatinut itselleen ensimmäisen strategian vuosille 2011 – 2014. Tällöin pääpaino oli kehittämistoimenpiteissä, jotta rajallisten resurssien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta. Kehittämistoimenpiteiden myötä yhdistyksen toimitilat vaihtuivat ja esimerkiksi jäsenkirje muuttui sähköiseksi. Toiminnan keskiössä oli kuitenkin halu turvata vertaistukipalvelut ja vahvistaa niiden pysyvyyttä.

KÄPYn toiminnanjohtaja luovutti tutkijalle kesäksi 2014 luettavaksi yhdistyksen kirjallista materiaalia (edeltävien vuosien toimintakertomukset, sen hetkinen strategia ja hallituksen mietintöjä uuteen strategiaan liittyen) ja tutkija allekirjoitti vaitiolovelvollisuus –lomakkeen. Yhteistyöstä sovittiin aluksi alustavasti, sillä hallitus kokoontuisi elokuussa 2014, jolloin yhteistyö voitaisiin vahvistaa. Näin ollen tutkijalla oli kesä aikaa tutustua alustavasti yhdistyksen tilanteeseen ja esittää tarvittaessa kysymyksiä. Elokuun hallituksen kokouksessa hallitus esitti strategiatyöryhmän perustamista, johon kuuluisivat tutkijan lisäksi yhdistyksen molemmat työntekijät sekä yksi hallituksen edustaja.

Työryhmä aloitti työskentelyn sopimalla ensimmäisen tapaamisen ajankohdan, joka ajoittui syyskuun lopulle 2014. Ennen tapaamista tutkija laitoi prosessin alulle perustamalla sähköisen asiakirjan, johon jokainen työryhmän jäsen saattoi käydä kirjoittamassa ajatuksiaan strategian eri osa-alueiden osalta. Tarkoituksena oli syventää tutkijan tietämystä yhdistyksestä, joka siihen asti perustui kirjalli-

seen materiaaliin. Työryhmän jäsenet kävivät keskustelunomaista pohdintaa muun muassa vision ja arvoihin liittyen. Lisäksi analyysiin liittyen käytiin keskustelua siitä, millaista tietoa tarvittaisiin lisää. Yhdistyksen työntekijät kertoivat asiakirjassa, että loppu vuodesta oli tulossa jäsenkysely ja tässä yhteydessä myös heräsi mietteitä sen suhteen, millaisia kysymyksiä tähän jäsenkyselyyn voisi tulla strategian näkökulmaa ajatellen. Tässä vaiheessa työskentelyä tuli hyvin vahvasti esiin se, että yhdistyksessä on paljon ideoita tulevaisuuteen liittyen, mutta samalla yhdistyksen työntekijät toivat vahvasti esiin resurssien rajallisuuden.

Ensimmäisessä työryhmän tapaamisessa käytiin läpi aluksi ajatuksia strategiaan liittyen. Strategia oli käsitteenä kaikille työryhmän jäsenille tuttu, mutta se miellettiin pääosin käytännön ideoiden listaukseksi, toiminnanjohtajalla oli teorian tasolla parempi käsitys strategiasta, mutta hänellä ei ollut juurikaan kokemusta strategian laatimisesta. Tämän seurauksena keskustelussa olivat aluksi paljon esillä ideat siitä, miten yhdistys voisi kasvattaa rajallisia resurssejaan tulevaisuudessa sekä miten yhdistys voisi lisätä omaa tunnettuuttaan. Työryhmän ensimmäistä tapaamista voisi kuvailla innostuneeksi ja sen vuoksi keskustelu myös polveili paljon varsinaisen asian vierestä. Vision ja arvojen mietintä oli haastavaa, sillä mietteet eivät olleet vielä tässä vaiheessa jäsentyneet ja ryhmässä heräsi jatkuvasti ideoita kaikista käytännön toimista, mitä yhdistyksessä voitaisiin toteuttaa. Ideoita heräsi paljon, mutta lähes kaikki tyssäsivät siihen tosiasiaan, ettei yhdistyksellä ole varaa toteuttaa ideoita. Lisäksi työryhmässä suhtauduttiin hyvin ristiriitaisin mieltein hallituksen alustavaan arvioimintoon, sillä osan arvojen sisältö oli epäselvää työryhmän jäsenille. Yksistään jo tämän vuoksi työryhmä katsoi, että arvoja pitää tarkastella uudelleen tarkemmin, jotta ne aukeaisivat lukijalle heti ensi silmäyksellä.

Oman haasteensa ensimmäisessä tapaamisessa toi myös visio, johon ei ollut täysin selkeää linjausta hallitukselta, että mihin asioihin hallitus haluaa keskittyä. Lisäksi pitkän aikavälin visio herätti pohdintaa, sillä ei ollut täysin selkeää kuvaa siitä, mitä esimerkiksi hallitus ajattelee yhdistyksen pitkän aikavälin tulevaisuudesta, sillä hallituksen mietinnöissä oli keskitytty vain uuden strategian ajanjaksoon. Lisäksi osa työryhmän jäsenistä koki, että hallituksella on paljon hyviä ideoita tulevaan strategiaan, mutta ne eivät ole realistisia rajallisten resurssien vuoksi. Hallitus oli tehnyt pitkän listauksen asioista, joita tuleva strategia voisi sisältää ja näin ollen työryhmän tehtäväksi muodostui näiden ajatusten puiminen, eli mihin yhdistyksen pitäisi keskittyä. Ensimmäisessä tapaamisessa ei vielä selkeää käsitystä muodostunut, sillä aineistoa oli niin paljon. Työryhmä sai kuitenkin koostettua alustavia mietteitä hallituksen seuraavaan kokoukseen esiteltäväksi.

Lokakuussa työryhmä jatkoi työskentelyään sähköisen asiakirjan kautta. Työskentelyä jouduttiin tekemään pääosin etänä, sillä yhdistyksen toimipiste oli Tampereella ja työryhmän kaksi muuta jäsentä olivat Helsingistä ja Kuopiosta. Ennen hallituksen kokousta etätyöskentelyyn osallistui pääosin tutkija ja yhdistyksen toiminnanjohtaja. Lokakuussa pääpaino oli yhdistyksen toiminnan arvioinnissa, eli analyysiin liittyvien tietojen koostamisessa. Tämän arvioinnin pohjalta saattoi hiljalleen hahmottaa olennaisia ja epäolennaisia ideoita. Kuun lopussa ollut hallituksen kokous antoi ohjausta työryhmän työskentelylle. Hallitus nimesi strategisia painopisteitä ja otti ohjat myös arvojen muodostamiseen. Hallitukseen oli syyskokouksessa tullut valituksi jäsen, jolla oli kokemusta arvotyöskentelys-

tä ja tämän vuoksi arvojen muodostaminen päätettiin siirtää seuraavaan hallituksen kokoukseen. Hallitus myös palautti vision työstämisen työryhmälle, tavoitteeksi annettiin esitellä selkeämpi kuva strategiasta seuraavassa hallituksen kokouksessa, joka olisi alku vuodesta 2015.

Hallituksen antamat strategiset painopisteet auttoivat työryhmää jatkamaan työskentelyä. Tutkija kokosi työryhmän mietteitä yhteen ennen marraskuun alussa ollutta toista tapaamista. Tähän marraskuun 2014 alussa olleeseen tapaamiseen tutkija laati ehdotukset visiosta, ydintoiminta-alueista sekä kriittisistä menestystekijöistä. Nämä tutkijan ehdotukset käytiin läpi toisessa tapaamisessa, jossa tutkija myös kertoi tarkemmin asioista myös teorian näkökulmasta. Tutkijan tekemä koonti koettiin hyväksi pienin muokkauksin. Tapaamisessa keskustelu paneutui enemmän strategian merkitykseen yhdistyksen toiminnalle. Strategiaa ja sen tekemistä pidettiin tärkeänä, mutta sen laadinnan prosessimaisuus oli uutta. Esiin nousivat myös vahvasti yhdistyksessä jo tehdyt uudistukset ja resurssien rajallisuus, minkä koettiin jarruttavan toimintaa kaikin tavoin.

Työntekijät toivat tapaamisessa esille myös strategian jalkauttamisen, minkä myötä keskusteltu strategian näkyväksi tekemisestä myös yhdistyksen vapaaehtoisille toimijoille, joilla on suurin rooli tukipalveluiden järjestämisessä. Työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että järjestön aktiiviset toimijat ymmärtävät sen, että yhdistys on muutakin kuin perheille tuotettavat tukipalvelut ja että kaikki muu toiminta, kuten varainhankinta, tukee tätä tärkeintä toimintaa. Työntekijät pohtivat, antaisiko strategia vääränlaisen kuvan yhdistyksestä esimerkiksi vapaaehtoisille, jos nämä eivät ymmärtäisi strategian kokonaisuutta. Taustalla oli pelko siitä, että vapaaehtoiset luulevat yhdistyksen keskittyvän vain varainhankintaan, jolloin tukipalvelut jäisivät vähemmälle. Toisaalta varainhankinta on välttämätöntä, jotta tukipalveluita voidaan tulevaisuudessa järjestää.

Marraskuussa 2014 tutkija jatkoi itsenäisesti analyysien koostamista (mm. PESTE-analyysi). Tutkija kuitenkin laati yhdistyksen työntekijöille yksinkertaisen lomakkeen, jonka avulla työntekijät täyttivät verkostokumppanianalyysin KÄPYn näkökulmasta, eli työntekijät arvioivat, miten sen hetkinen verkosto hyödyttää KÄPY ry:tä. Taustalla oli niin hallituksen kuin työntekijöiden ajatus siitä, että yhdistyksen täytyy harkita tarkkaan verkostot ja yhteistyötahot, sillä kun resurssit ovat rajalliset, tulee jokaisen verkoston hyödyttää yhdistyksen toimintaa. Yhdistyksen työntekijöiden täytettyä lomakkeen, tutkija veti johtopäätöksiä annettujen tietojen pohjalta, peilaten niitä yhdistyksen kirjalliseen materiaaliin.

Joulukuun 2014 alussa työryhmä kokoontui kolmannen kerran. Paikalla olivat yhdistyksen työntekijät ja tutkija, työryhmän neljäs jäsen oli estynyt saapumasta paikalle. Tutkija esitteli tapaamisessa strategian sen hetkistä tilannetta. Strategia oli tässä vaiheessa jäsentynyt strategisen muutossuunnitelman muotoon, jonka pohjalta tutkija oli hahmotellut strategiakarttaa ja BSC-kortteja esimerkin omaisesti, jotta työryhmä saa käsityksen siitä, miten prosessi seuraavaksi etenee. Lisäksi tutkija kävi työryhmälle läpi tähän mennessä koottuja analyysejä. Yhdistyksen työntekijät kokivat tutkijan löytäneen keskeiset asiat strategian kannalta ja keskusteltu myös analyyseistä. Analyysien osalta jäsenistön toiveita saatettiin vain ennakoida, sillä jäsenkyselyn tulokset olisi saatavissa vasta alku vuodesta. Kuitenkin strategian kannalta oli olennaista ennakoida jäsenistön mahdollisia toiveita, jotta ne voitai-

siin huomioida lopullisessa strategiassa. Tapaamisessa käyty läpi jälleen visiota, ydintoiminta-alueetta ja kriittisiä menestystekijöitä. Varsinkin vision sanamuotoja hiottiin, sillä visio on hahmottunut hiljalleen tapaamisten ja materiaaliin paneutumisen myötä. Keskusteltu myös siitä, miten visioita voidaan miettiä myös yli tulevan strategiakauden. Tällöin voidaan hahmottaa yhdistyksen tulevaisuutta ja sen etenemistä askel askeleelta kohti pitkän aikavälin visiota.

Tapaamisen jälkeen sekä joulun jälkeen tutkija kävi useaan otteeseen sähköpostin vaihtoa yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa strategiaan liittyen. Toiminnanjohtaja oli sopinut yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan kanssa tammikuun alkuun tapaamisen, jossa puheenjohtaja voi tutustua strategian sen hetkiseen tilanteeseen ennen hallituksen kokousta. Yhteydenpidon myötä tutkija hioi yhdessä toiminnanjohtajan kanssa strategian sen hetkisiä osa-alueita niin, että puheenjohtajalle pystyttiin esittelemään kokonaiskuva tulevasta strategiasta. Strategialle hahmottui tässä vaiheessa neljä teemaa: toiminnan kehittäminen, hyvinvoivat työntekijät ja vapaaehtoiset sekä viestintä ja verkostoituminen. Hallituksen puheenjohtaja osallistui tässä vaiheessa strategian työstämiseen ja antoi omia ehdotuksiaan, joiden pohjalta kokonaisstrategian kuvausta muokattiin. Ennen hallituksen kokousta tutkija ja yhdistyksen työntekijät muokkasivat vielä strategista muutossuunnitelmaa. Tässä vaiheessa muutosten teko kohdistunut lähinnä sanavalintoihin, sillä sisällöllisesti ne vastasivat jo strategian tavoitteita.

Yhdistyksen hallitus kokoontui tammikuun puolella välissä 2015 ja kokouksessa strategian sen hetkisen tilanteen esitteli yhdistyksen toiminnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Toiminnanjohtaja kertoi tutkijalle laittamassaan sähköpostissa, että hallitus oli ollut tyytyväinen työryhmän työskentelyyn, mutta olivat jossain määrin vierastaneet strategian kokonaiskuvausta, se oli koettu liian ”strategiamaiseksi”. Hallitus oli kuitenkin toiminnanjohtajan mukaan ollut innostunut strategian laadinnasta ja ymmärtänyt nyt myös paremmin asioiden välisiä yhteyksiä. Hallitus oli tehnyt joitain muutoksia, jotka olivat koskeneet lähinnä sanavalintoja, lisäksi hallitus teki joitain yksittäisiä lisäyksiä. Hallitus työsti kokouksessaan myös yhdistyksen arvot. Arvojen muodostumisen myötä hallitus hioi tulevan strategian vision lopulliseen muotoonsa. Pitkän aikavälin vision hallitus jätti myöhempää työstämistä varten.

Tammi-helmikuun 2015 aikana työryhmän työskentely oli rauhallisempaa, tutkija teki itsenäisesti analyyseja olemassa olevan tiedon perusteella. Helmikuussa tutkija loi SEISKA-itsearviointikyselyn, jolla tutkija halusi varmistaa, että tehdyt johtopäätökset ovat oikean suuntaisia. Itsearviointikyselyyn vastasivat strategian tekemiseen läheisesti osallistuneet ja vastaukset olivat yhteneväisiä yhdistyksen toiminnasta vedettyjen johtopäätösten kanssa. Lisäksi alku vuodesta yhdistys sai koostettua jäsenkyselyn tulokset. Näiden vastausten osalta tehtiin tarkistuksia strategiaan, mutta yleisellä tasolla jäsenkyselyn tuloksia oli osattu ennakoida aika hyvin.

Tutkija laati maaliskuun 2015 alussa strategian materiaaleja lopulliseen muotoonsa ja lähetti ne työryhmän ja hallituksen puheenjohtajan kommentoitavaksi. Tulleiden kommenttien pohjalta tutkija teki tarvittavia muutoksia ennen työryhmän viimeistä tapaamista maaliskuun 2015 puolen välin jälkeen. Tässä tapaamisessa työryhmä kävi pikaisesti läpi tutkijan tuottaman materiaalin ja teki joitain muu-

toksia materiaalin ulkoasuun ja sanavalintoihin liittyen, esimerkiksi strategiseen muutossuunnitelmaan. Lisäksi työryhmä viilasi yhdistyksen ydintoiminta-alueita ja kriittisiä menestystekijöitä. Pääpaino tapaamisessa oli kuitenkin BSC-korttien läpi käymisessä. Tutkija oli laatinut oman ehdotuksensa BSC-korttien pohjaksi, joita työryhmässä käytiin läpi ja muokattiin. Tapaamisen tahti oli kiivas, sillä aika oli rajallinen ja BSC-korttien tavoitteet ja mittarit herättivät paljon keskustelua. Työryhmästä paikalla olivat tutkijan lisäksi yhdistyksen työntekijät. Paikalla olivat osallistuneet aktiivisesti työskentelyyn ja lopulta löytyi vuoropuhelun kautta riittävän haastavat tavoitteet, niiden toteutumista valvovat mittarit sekä toimet, joilla tavoitteita lähdettäisiin tavoittelemaan. Viimeisen tapaamisen jälkeen tutkija teki lähinnä ulkoasuun liittyviä muokkauksia ja täydennyksiä yhdistyksen työntekijöiden ehdotusten perusteella ja lähetti lopullisen strategiamateriaalin strategiaproessiin osallistuneille.

Huhtikuussa tutkija kävi vielä sähköpostin vaihtoa strategiaproessiin osallistuneiden kanssa, sillä strategia esiteltäisiin huhtikuun lopussa yhdistyksen kevätkokouksessa. Toiminnanjohtaja tiedotti myös vielä hallituksen tekemästä muutoksesta. Hallitus muutti strategian ajoitusta: strategian oli alun perin tarkoitus kohdentua 2015 – 2017 ajanjaksolle, mutta hallitus katsoi paremmaksi, että se koskettaa 2015 – 2019 välistä ajanjaksoa. Lisäksi hallituksen puheenjohtaja laati strategiasta kirjallisen esityksen, jonka lähetti työryhmälle nähtäväksi, strategia täydentyi myös pitkän aikavälin visiolla: KÄPY ry 2030. Kirjallisessa esityksessä oli kerrottu sanallisesti strategian sisältö, mutta siinä ei ollut käytetty työryhmän tuottamia materiaaleja, kuten strategian kokonaiskuvausta. Toukokuussa tutkija vielä muutti viimeisen kerran BSC-kortteja yhden sanavalinnan osalta ja postitti ne strategiaproessiin osallistuneille. Hallituksen puheenjohtaja vastasi ja kiitti vielä työryhmää sen tekemästä työstä. Tutkija teki toukokuussa prosessin päätyttyä kyselyn, jossa pyysi palautetta prosessiin osallistuneilta. Vain yksi prosessiin osallistuneista ei vastannut palautekyselyyn.

## 6.2 Strategiaproessin tuotokset

Strategian laadinta alkoi yhdistyksen toiminta-ajatuksen vahvistamisella ja arvojen mietinnällä. Arvot syntyivät prosessin aikana hallituksen toimesta ja kuvaavat hyvin yhdistyksen arvomaailmaa. Alussa alkoi myös vision muodostaminen, joka kehittyi lopulliseen muotoonsa prosessin aikana. Lisäksi työryhmä kävi läpi yhdistyksen ydintoiminta-alueet ja kriittiset menestystekijät. Nämä edellä mainitut asiakohdat koottiin yhteen ja niistä syntyi strategian pohja (LIITE 1).

Sisäisten toimintojen osalta tarkasteltiin yhdistyksen taloudellista tilannetta, SEISKA-itsearviointitestiä, jäsenkyselyn tuloksia, yhdistyksen palveluita, vapaaehtoisille tehdyn kyselyn tuloksia, yhdistyksen tunnettuus kyselyn tuloksia, yhdistyksen jäsenkehitystä, verkostokumppaneita. Näiden pohjalta tehtiin yhteenvetoja. Näiden yhteenvetojen pohjalta laadittiin SWOT-analyysi (LIITE 2). SWOT-analyysia täydennettiin PESTE-analyysista saaduilla tiedoilla. PESTE-analyysin tiedot koottiin omaksi kokonaisuudekseen (LIITE 3). PESTE-analyysin teossa käytettiin lähteinä ministeriöiden lisäksi tutkimuksia sekä muun muassa RAY:n raportteja ja uutta strategiaa.

Työryhmälle alkoi syksyn 2014 aikana muodostua kuva niistä asioista, joihin halutaan vaikuttaa tulevalla strategialla. Näistä asioista muodostui listaus, jota kutsutaan strategiseksi muutossuunnitelmaksi (LIITE 4). Muutossuunnitelmassa havainnollistetaan yksinkertaisesti ne asiat, millä tavalla asioiden halutaan muuttuvan. Muutossuunnitelma tehtiin nuolen muotoon, jolla haluttiin lisätä ajatusta eteenpäin siirtymisestä. Tämän myötä nuolen vasempaan laitaan on laitettu otsakkeittain kuvaus asioiden nykytilasta. Oikeaan laitaan nuolen kärjen suuntaan on listattu kunkin kohdan osalta se tulevaisuuden tila, joka strategian avulla halutaan saavuttaa. Esimerkiksi yhdistyksen viestintä on tähän asti ollut vähäistä ja melko perinteistä. Nyt strategian myötä yhdistyksessä halutaan muuttaa tätä tilannetta ja ottaa aktiiviseen käyttöön nykyaikaisia viestinnän kanavia ja välineitä. Viestinnän myös halutaan olevan tulevaisuudessa aktivoivaa ja tunnettuutta lisäävää.

Kun strategian kokonaisuus alkoi hahmottua, koottiin strategia yhdelle paperille, josta käy ilmi strategian tekijöiden väliset suhteet (LIITE 5). Kuvausta luetaan alhaalta päin, jolloin voi ymmärtää, mille pohjalle strategia rakentuu. Arvot ovat laitettu kuvauksessa alimmaiseksi, koska arvot toimivat kaiken toiminnan perustana. Seuraavana tulee oppimisen ja kasvun näkökulma, jossa pääpaino on strategisen osaamisen vahvistamisessa. Yhdistyksen toiminnan kannalta on tärkeää, että se vahvistaa jo olemassa olevaa osaamista, mutta samalla myös pystyy hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamistaan paremmin. Sisäisen näkökulman kohdalla on kuvattu strategiset teemat: toiminnan kehittäminen, verkostojen hyödyntäminen, viestinnän kehittäminen ja hyvinvoinnin lisääminen. Strateginen osaaminen mahdollistaa näiden teemojen toteutumisen. Jokaisella teemalla on oma vaikutuksensa niin strategian asiakasnäkökulmaan kuin taloudelliseen näkökulmaan. Asiakkaiden osalta yhdistys haluaa edistää lapsen kuoleman kokeneiden perheiden hyvinvointia lisäämällä toiminnan perhelähtöisyyttä, laatua, monipuolisuutta sekä saatavuutta. Rahoittajien näkökulmasta yhdistys haluaa kehittää taloudellista tilannettaan niin varainhankinnan kuin taloudellisen toiminnan kautta. Nämä kaikki toimet yhteen tuotuna mahdollistavat yhdistyksen vision toteutumisen, mutta ennen kaikkea tukevat yhdistystä toteuttamaan sen ydintehtävää: KÄPY ry tukee lapsen kuoleman kokeneita perheitä.

Viimeisenä strategiset teemat avattiin BSC-korttien kautta (LIITE 6). Kullekin teemalle sanoitettiin oma visio, joka auttaa ymmärtämään kunkin teeman tarkoituksen. BSC-korttien vasemmassa reunassa on avainsanoilla kuvattu teeman toimien vaikutus toisiinsa nähden ja kuvattu kunkin osa-alueen tavoitteet. Tämän jälkeen kullekin tavoitteelle on nimetty mittarit ja tavoite-arvot, jotka strategialla halutaan saavuttaa. Viimeisenä on mietitty ne konkreettiset toimet, joilla kukin tavoite voidaan saavuttaa. Oikeassa reunassa on oma sarake toteumalle. Tähän sarakkeeseen on tarkoitus arvioida strategian toteutumisen tasoa kunkin toimen ja mittarin osalta.

Toiminnan kehittäminen –teeman visio kertoo lyhyesti teeman tavoitteen: ”Selkeät toimintatavat mahdollistavat tehokkaan, laadukkaan ja perheiden tarpeiden mukaisen tuen järjestämisen”. Lähtökohtaisesti jäsenet ovat olleet tyytyväisiä tarjolla olevaan tukeen, mutta jäsenkyselyssä nousi esiin myös toiveita tuen kohdentamisesta. Lisäksi yhdistyksen sisällä oli herännyt halu kiinnittää enemmän huomiota toiminnan laadun järjestelmälliseen seurantaan. Toimintaansa kehittämällä yhdistys pystyy vaikuttamaan toiminnan laatuun ja monipuolisuuteen. Lisäksi toiminnan kehittämällä on

suora vaikutus yhdistyksen varainhankintaan ja taloudelliseen toimintaan. Rajallisten resurssien vuoksi niiden käytön oikea kohdentuminen on elintärkeää. Kun tuki kohdentuu oikein, lisää se omalta osaltaan jäsenyytyväisyyttä ja tuen vaikutuksellisuutta. Vaikuttava ja laadukas toiminta parantaa yhdistyksen mahdollisuuksia saada ulkopuolista rahoitusta, mikä osaltaan mahdollistaa monipuoliset tukimuodot. Toiminnan kehittämisen tulee kuitenkin pohjautua tietoon, jolloin strategisen osaamisen rooli kaiken taustalla korostuu.

Verkostojen hyödyntäminen on olennainen osa tämän päivän yhdistystoimintaa. On kuitenkin osattava valita oikeat verkostot ja sen vuoksi visioksi muodostui ”KÄPY ry on aktiivinen toimija verkostoissa, jotka edesauttavat strategian toteutumista ja edunvalvontaa”. Verkostoitumisen taustalla on ymmärtämys siitä, miten verkostotyö hyödyttää yhdistystä. Verkostoituminen ei kuitenkaan voi olla vain yhdistyksen työntekijöiden harteilla, vaan vapaaehtoisia tarvitaan luomaan kontakteja paikallisella tasolla. Verkosto-osaamisen vahvistaminen auttaa saavuttamaan sisäisen näkökulman tavoitteet. Kokemuskouluttajien avulla yhdistys voi lisätä alan ammattilaisten tietämystä yhdistyksen olemassaolosta ja toiminnasta. Oikeiden kumppaneiden kanssa voidaan toteuttaa jäsenistöä hyödyttävää yhteistyötä ja samalla voidaan karsia mahdollisia päällekkäisyyksiä. Yhdistyksellä on entuudestaan hyviä kokemuksia muun muassa yhdessä toteutetuista koulutuksista ja näin ollen yhteistyömahdollisuuksia halutaan tarkastella lisää. Tekemällä yhteistyötä yhdistys pystyy toteuttamaan laadukkaampaa edunvalvontaa, sillä yhdistykset tulevat paremmin kuulluiksi yhdessä. Verkostoitumalla yhdistykset pystyvät myös vastaamaan paremmin perheiden yksilöllisiin tuen tarpeisiin.

Viestinnän kehittämisellä yhdistys haluaa lisätä tunnettuuttaan. Viestinnällä yhdistys pystyy lisäämään näkyvyyttään ja tänä päivänä erilaiset sähköiset kanavat antavat paljon erilaisia ja helppoja mahdollisuuksia tähän. Näkyvyydellä on olennainen osa varainhankinnan kannalta, sillä tunnettuus lisää lahjoitusten määrää. Viestinnän avulla yhdistys pystyy myös kasvattamaan jäsenmääräänsä. Kuitenkin ennen kaikkea viestintää kehittämällä yhdistyksen tukipalvelut tavoittaa paremmin lapsikuolemaperheitä ja sosiaalinen media avaa uusia mahdollisuuksia vertaistuen laajempaan tarjontaan. Viestinnän saralla on tapahtunut muutamassa vuodessa paljon, erityisesti sosiaalisen median osalta. Tämä vaatii uudenlaista viestinnän osaamista niin yhdistyksen työntekijöiltä kuin muilta aktiivisilta toimijoilta. Kehitystä tapahtuu koko ajan ja jotta yhdistys pysyy ajan hermolla, on sen ylläpidettävä jatkuvan kehittämisen kulttuuria.

KÄPY ry haluaa taata laadukkaan toiminnan hyvinvoivilla ja koulutetuilla työntekijöillä ja vapaaehtoisilla. Yhdistys haluaa vahvistaa työhyvinvointiosaamistaan ja tällä tavoin ennaltaehkäistä työntekijöiden ja vapaaehtoisten psyykkistä kuormittumista. Hyvinvointiin panostamalla yhdistys voi vähentää mahdollisesta kuormittuneisuudesta johtuvien sairauspoissaolojen kuluja ja varmistaa, ettei koulutettuja vapaaehtoisia jää pois toiminnasta kuormittumisen vuoksi. Hyvinvoivat työntekijät ja vapaaehtoiset toteuttavat laadukasta tukitoimintaa ja tällöin perheet saavat tarvitsemaansa tukea raskaassa elämäntilanteessa.

### 6.3 Strategiaprosessin vaikutukset

Prosessin alussa kaikilla työryhmän jäsenillä oli jonkinlainen käsitys siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja miksi yhdistys tarvitsee strategian. Yhdistyksessä oli aiemmin tehty yksi strategia, jolle tällä uudella strategialla haettiin jatkumoa. Uuden strategian laadinnan alkua voisi kuitenkin kuvailla jossain määrin niin, että työryhmässä oli intoa enemmän kuin osaamista, lisäksi resurssien rajallisuus koettiin isoksi esteeksi kehittymiselle. Myös strategian laadinnan prosessimaisuus oli vierasta, minkä vuoksi alku tuntui haastavalta, kun kaikilla oli paljon ideoita käytännön toimintaan. Alun jälkeen prosessi kuitenkin pyörähti hyvin liikkeelle ja työryhmä tuotti paljon pohjamateriaalia tutkijan työstettäväksi. Vei kuitenkin aikaa ennen kuin kaikki tieto alkoi hiljalleen jäsentyä ja alkoi muodostua jonkinasteinen kokonaiskuva.

Tutkija teetti työryhmän jäsenillä ja hallituksen puheenjohtajalla SEISKA-itsearviointikyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää työryhmän jäsenten näkemystä yhdistyksen tilanteesta. Kyselyn perusteella tutkija pystyi todentamaan havaintonsa siitä, että yhdistyksellä on selkeä kuva siitä, mikä heidän kohderyhmänsä on ja mihin toiminnalla kohderyhmän osalta tähdätään. Vastajat kuitenkin kokivat, etteivät resurssit ole riittäviä eikä aika tunnu aina riittävän tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. Lisäksi vastauksista tuli esille, että yhdistyksen sisällä on ristiriitaisia näkemyksiä sen suhteen, mihin asioihin pitäisi keskittyä.

*”miten pystytään vastaamaan jäsenten toiveisiin ja kohdentamaan toimintaa olemassa olevien resurssien puitteissa, kun vanhasta ei halua luopua....mutta ei voi tehdä uutta jos ei jätä jotakin pois”*

*”Liian pienillä resursseilla aikaa ei tunnu riittävän laadukkaaseen työhön, mutta toki muutaman vuoden takaiseen verrattuna tilanne on nyt todella hyvä. Silti on vielä matkaa siihen että toimintaa ehdittäisiin toteuttamaan tarpeeksi hyvin ja perusteellisesti, tietyt kokonaisuudet mm. edunvalvonta jäävät nykyresursseilla todella pienelle huomiolle.”*

Työntekijät kokivat oman tehtävänkuvansa selkeäksi, mutta hallituksen osalta koettiin, että tehtävänkuvia tulisi selkeyttää, lisäksi nousi esiin sisäisen viestinnän puuttellisuus. Puutteellinen sisäinen viestintä lienee johtanut siihen, että yhdistyksen sisällä koetaan olevan paljon erilaisia näkemyksiä siitä, miten yhdistyksen toimintaa tulisi toteuttaa. Hallituksen rooli on olennainen KÄPYn osalta, sillä yhdistys on kooltaan pieni ja tämän vuoksi toiminnan toteuttamiseen tarvitaan myös hallituksen jäseniltä aktiivista panosta. Työntekijöiden ja hallituksen jäsenten osaamista kehittämällä nähtiin olevan vaikutusta koko yhdistyksen toiminnan laatuun.

*”Hallituksen sisällä odotuksia ja vastuita on selkeytettävä. Sekä hallituksessa että muidenkin vapaaehtoisten osalta käy helposti niin, että tehtävät kasautuvat muutamalle aktiiviselle. Jäsenistölle on kommunikoitava selkeämmin strategiasta, tavoitteista, tarpeista ja mahdollisuuksista toiminnan osalta.”*

*”Toiminnan tavoitteista ja tarpeista on kommunikoidava enemmän.”*

*”hallituksen työskentelyä voi kai aina terävöittää, varsinkin kun operatiivinen osa jää kahden ihmisen harteille. Henkilöstön osaamista hyvä tukea esim. koulutuksin”*

*”Osaamisen kehittämiseen pitäisi olla enemmän aikaa (sekä hallituksen että työntekijöiden), jotta toimintaa voitaisiin toteuttaa entistä laadukkaammin ja tehokkaammin.”*

Toiminnan kehittämisen osalta nousi esille strateginen osaaminen ja viestintä. Yhdistyksen ensimmäinen strategia laadittiin vuosille 2011 – 2014, mutta vastauksista tulee ilmi se, että strateginen työskentely ei ole vielä juurtunut osaksi toiminnan perustaa. Viestinnän osalta yhdistyksellä on ollut käytössään jäsenlehti ja internet-sivut. Lisäksi muutama aktiivinen vapaaehtoinen on ylläpitänyt sosiaalisessa mediassa vertaistukiryhmää, mutta se ei ole ollut yhdistyksen virallista toimintaa. Viestinnän osalta siis nähdään mahdollisuuksia tulevaisuudessa, mutta samalla viestinnän lisäämiseen suhtaudutaan varauksella, sillä niukkojen resurssien vuoksi yhdistyksessä arvellaan, ettei se voisi vastata tunnettuuden lisäämään kysyntään.

*”Säännöllisyys, jatkuvuus, työkalu. Jatkuva strateginen kehittäminen ja toimintaympäristön seuraaminen vähintäänkin vuosittain. Tällä hetkellä tehty melko kevyesti.”*

*”Viestintä ei siis ole ollut suunnitelmallista eikä työntekijöiden aika ole riittänyt viestintään - toisaalta resurssien vähyys vs tunnettuuden lisääntyminen ovat vaikuttaneet siihen että viestintää ei ole haluttu tehdä suuresti.”*

Toiminnan katsotaan olevan vaikuttavaa ja tieto on pohjautunut paljolti asian tiimoilta tehtyihin tutkimuksiin. Yhdistys onkin aloittanut vuonna 2014 säännönmukaisen arvioinnin, joista prosessin aikana tehty jäsenkysely oli ensimmäinen. Vastauksissa todetaan, että aiemmin palautteen kerääminen on ollut satunnaista. Tutkija on voinut kuitenkin prosessin aikana todeta, että yhdistyksessä on ollut vahva näppituntuma jäsenistön tarpeista, sillä jäsenkyselyn vastauksia osattiin ennakoita yhdistyksessä melko hyvin.

*”Tutkimukset osoittavat työn olevan merkitykselliseltä ja sekä inhimillisestä että yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsoen tuloksellista ihmisten toipumisessa.”*

*”Säännönmukainen arviointi on aloitettu vuonna 2014. Jatkossa tullaan arvioimaan ja kehittämään toimintaa sen pohjalta. Aiemmin palautteen kerääminen on ollut satunnaista.”*

Hiljalleen prosessin aikana työryhmän jäsenten strateginen osaaminen vahvistui ja strategiaa osattiin tarkastella aina vain uudemmassa näkökulmasta. Kun tietoa jäseneltiin aina uudelleen, alkoi hiljalleen tippua ylimääräiset ja strategian kannalta epäolennaiset asiat pois ja keskiöön jäivät ne tär-

keimmät asiat. Tutkijan prosessin lopussa tekemän palautekyselyn perusteella työryhmässä myös heräsi hiljalleen se tietoisuus siitä, mikä merkitys on prosessimaisella etenemisellä ja myös käsitykset strategiasta muuttuivat. Yhdistyksen taholta pidettiin jälkikäteen hyvänä myös sitä, että prosessissa oli mukana ulkopuolinen (tutkija), joka omalta osaltaan toi toisenlaista näkökulmaa.

*”Vaikka tulit toimiston ja hallituksen ulkopuolelta, olit todella hyvin perillä KÄPYn ja yleisestikin yhdistysmaailman toiminnasta. Saimme paljon hyviä ajatuksia ja ideoita - ja kannustusta mm. varainhankinnan kehittämiseen. Uskalsit myös kyseenalaistaa joi-tain ajatuksiamme ja mielipiteitämme, mikä oli hienoa! Ilman vanhojen ajatusmallien haastamista kun ei voi syntyä uutta!”*

*”En olisi voinut mitenkään etukäteen kuvitella miten kattava kokonaisuus strategia-prosessi näin tehtynä voi olla. Olen ollut otettu työn ammattimaisuudesta, laajuudesta ja sitoutuneisuudesta, jota työryhmä ja erityisesti Helmiina osoitti... Koen, että oli erinomainen idea ottaa mukaan hallituksen ja henkilöstön ulkopuolelta ihmisiä. Näin objektiivisuus säilyi varmasti parempana kuin sisäisen työryhmän tekemänä.”*

*”Strategia työn prosessi opetti työn fokuksen arviointia, mihin tähdätään ja mitä saatu aikaan kirkastuivat. Tavoitteellisuutta. Rajaukset tärkeitä, mitä ylipäättänsä voidaan näillä resursseilla tehdä ja mitä ei lähdetä tekemään... Strategian laatimisen prosessiin Helmiina oli hyvin perehtynyt ja näin syntyprosessi oli looginen ja selkeytyi yhdistyk-sen työntekijöille jokaisella kerralla aina vain paremmin.”*

Palaute kertoo omalta osaltaan siitä strategisen osaamisen vahvistumisesta, jonka prosessi sai aikaan, sekä itse strategian merkityksestä ja tärkeydestä yhdistyksen toiminnalle. Strategia sai uuden merkityksen yhdistyksen toiminnan ohjaajana ja perustana. Strategian avulla pystyttiin selkeyttämään yhdistyksen eri toimintojen merkitystä kokonaisuuden kannalta ja selkeyttämään niitä toimintoja, jotka ovat kriittisiä yhdistyksen tulevaisuuden kannalta. Prosessin aikana niin työryhmässä kuin hallituksessa vierastettiin strategian tuotoksia ”liian strategisina”, mutta myös näiden osalta ymmärtämys kasvoi ja lopulta niitä pidettiin strategiaa selventävinä. Tuotoksien julkistamista kuitenkin selvästi arasteltiin, minkä voi päätellä siitä, ettei strategian kokonaiskuvausta käytetty osana strategian kirjallista tuotosta. Kuitenkin yhdistys aikoo hyödyntää tuotoksia osana yhdistyksen työtä.

*” Olemme jo hallituksen kanssa peilanneet tulevaisuuden suunnitelmia strategiaan, mm. tehdessämme vuoden 2016 toimintasuunnitelmaa ja pohtiessamme uusia yhteistyöideoita. Uusi strategia jäməköittää yhdistyksen toimintaa ja luo sille hyvät suunta- viivat. Opin myös itse uutta mm. BSC-korttien rakentamisesta.”*

*”Strategian merkitys on todella suuri. Tuntuu siltä, että kaikki hallituksessakin todella ymmärtävät muutoksen ja oman aktiivisen varainhankinnan merkityksellisyyden ai-empaa selkeämmin. Kokonaisuus on nyt tuotu tasolle, jota voidaan pitää todellisena työkaluna sekä sisäisen työn että ulkoisen viestinnän osalta.”*

*”Erittäin merkittävä hyöty yhdistykselle on päivittää aika ajoin mitä tehdään, miksi, kenelle, miten ja mitä kohti. Kehittämislle tuli selkeämmät raamit. Ilman strategiaa emme pystyisi myöskään selkeästi uudistumaan. Prosessi oli hyvin selkeä, osallistava ja avautui työntekijöille hyvin ja varmasti tuli lähemmäs meitä, koska teimme sitä yhdessä. Kirjatut haasteet ja tavoitteet antavat työlle päämääriä joita kohti tavoitellaan ja arviointi onnistuu niiden pohjalta.”*

Tulevaisuuden osalta strategiaprosessia ja sen etenemistä tulisi tuoda seuraavalla kerralla enemmän hallituksen tietoisuuteen. Hallitukselle olisi pitänyt pystyä paremmin avaamaan prosessin etenemistä ja strategian sisältöä.

*”Ehkä oppina se, että prosessissa olisi voinut olla pari välikatsausta hallitukselle, nyt jäi aika ohuiksi maininnoiksi lähinnä toiminnanjohtajan toimesta.”*

## 7 POHDINTA

Strategiaa käytetään laajasti yritysmaailmassa, mutta Suomen järjestökentällä strategioiden käyttö on vielä pieni muotoista. Suuret järjestöt ovat käyttäneet niitä pidempään ja osa pienemmistä on laatinut jollain tasolla omia strategioitaan. Kuitenkin teoriaan tiiviisti nojaavia strategioita on vielä vähemmän. Ihmisillä tuntuu lähtökohtaisesti olevan jokin käsitys siitä, mitä strategia on, mutta tässä opinnäytetyöprosessissa tuli hyvin esiin se, että strategian prosessimainen rakentaminen ja erilaisten menetelmien käyttö on vielä vieraampaa. Voisi kai todeta, että strategioita tehtäneen paljon vaiheita oikoen, jolloin ne eivät välttämättä rakennu yhtä kestäviksi kuin suunnitelmallisesti tehtynä.

### **Strategia**

Laadittu strategia antaa vahvan suunnan yhdistyksen tulevaisuudelle. Olennaiseen rooliin nousee kuitenkin myös strategiasta viestiminen niin jäsenistölle kuin rahoittajatahoille. Strategiaprosessin aikana syntyneet materiaalit tukevat strategista viestintää ja kokoavat selkeästi yhteen sen päämäärän, jonka yhdistys haluaa saavuttaa. Materiaali selvästi herätti yhdistyksessä mietteitä sen suhteen, voisiko sitä esitellä sellaisenaan jäsenistölle ja sitä pidettiin jossain määrin ”liian strategisena”. On vaikea sanoa, että onko kyse epäilyksestä, että jäsenistö voisi kokea yhdistyksen strategian ”yritysmäisenä” ja että yhdistys olisi eksynyt pois siltä polulta, mitä varten toimintaa toteutetaan. Kuitenkin materiaaliin perehtymällä lukija voi havaita, että kaiken toiminnan keskiössä on edelleen lapsikuolemaperheille järjestettävät palvelut ja että kaikella muulla toiminnalla tähdätään näiden palveluiden turvaamiseen. Lisäksi toiminnanjohtaja on kertonut, että yhdistys aikoo käyttää nyt luotuja materiaaleja esimerkiksi osana uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Voi siis olla, että kunhan strategia on sisäistetty yhdistyksen sisällä vielä enemmän, sitä selkeämmin siitä viestitään ulospäin.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt strategia pitää sisällään hyvän strategian elementtejä ja laaditut BSC-kortit sisältävät konkreettisia toimia, joiden kautta yhdistys voi kehittää toimintaansa haluaansa suuntaan. Työryhmän yhdessä laatimat mittarit auttavat yhdistystä seuraamaan toimien vaikutusta ja niiden avulla voidaan tehdä lopullinen arviointi yhdistyksen strategian vaikuttavuudesta muutaman vuoden kuluttua. Mittareiden valinnassa hyödynnettiin jossain määrin jo olemassa olevia tiedunkeruutapoja, mutta mietittiin myös samalla uusia tapoja mitata tavoitteita. Uusien mittareiden kohdalla piti kuitenkin huomioida niiden käytön helppous, jotta niiden käyttö on osa arkea sen sijaan, että ne hankaloittaisivat joka päiväistä työskentelyä. Sen vuoksi jokin idea jäi käyttämättä, sillä tällä hetkellä sen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Tähtäimenä kuitenkin on, että strateginen työskentely kuuluu mutkattomalla tavalla jokaiseen päivään.

Pitkän aikavälin visio vaatii yhdistystä jatkamaan tavoitteellista työskentelyä ja ohjaa tulevia strategioita. On kuitenkin tärkeää seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia myös tulevaisuudessa, sillä ne voivat olennaisesti vaikuttaa yhdistyksen toimintaedellytyksiin. Tämän seurauksena yhdistyksen on oltava valmis tekemään tarvittavia muutoksia myös jo tulevan strategian aikana, mikäli ympäriltä tulevat heikot signaalit niin antavat ymmärtää. Strategian onnistunut toteuttaminen vaatii jatkuvaa valppautta ja sitoutumista niin yhdistyksen työntekijöiltä, mutta myös hallituksen jäseniltä. Yhdistyksen toiminnan kannalta verkostotyöllä on tässä suhteessa tärkeä merkitys, sillä yhdistyksen ei tarvitse yksin tehdä havaintoja, vaan yhdistys saa viestiä ympäriltään useasta suunnasta ja voi noiden viestien perusteella tehdä tarvittaessa omaan toimintaan liittyviä päätöksiä.

Prosessin aikana tuli joitakin kertoja esiin se, että yhdistyksen hallituksen sisällä on ollut monia näkemyksiä siitä, miten ja millaista yhdistyksen toimintaa tulisi toteuttaa. Sinällään kaikki ajatukset ja ideat ovat olleet hyviä, mutta työntekijät toivat esille myös ideoiden toteuttamisen oikea aikaisuuden. Tällä tarkoitettiin sitä, että jotkin hyvät ideat pitää laittaa korvan taakse odottamaan oikeaa ajankohtaa. Strategia auttaa hallitusta keskittymään sillä hetkellä toiminnan kannalta tärkeimpiin elementteihin ja antaa vahvan perustelun resurssien määrätylle kohdentamiselle. Strategia vaatii myös uusia hallituksen jäseniä sitoutumaan jo laadittuihin linjauksiin eikä yhdistyksessä tarvitse käydä vuosittaista keskustelua siitä, mihin suuntaan yhdistystä halutaan viedä. Kuitenkin uudet hallituksen jäsenet voivat tuoda ajatuksensa esiin strategian vuosittaisissa tarkasteluissa ja olla omalta osaltaan vaikuttamassa tuleviin strategioihin. Tämä strategiaprosessi lisäsi yhdistyksen sisäistä pitkän aika välin ajattelua ja suositeltavaa olisikin, että yhdistyksessä laadittaisiin eräänlaiset strategiset portaatt. Strategisten portaiden avulla yhdistys pystyisi hahmottamaan seuraavien strategioiden sisältöjä ja tarvittavia toimia niin, että portaatt lopulta johtavat pitkän aikavälin vision saavuttamiseen.

Onko laadittu strategia radikaali ja uutta luova huippustrategia? Ei välttämättä, jos sitä tarkastellaan yrityselämän näkökulmasta. Mutta jos sitä tarkastellaan yhdistyksen toiminnan näkökulmasta, on tilanne toinen. KÄPY ry on vielä pieni yhdistys, joka pyrkii vahvistamaan omaa jalansijaansa muiden valtakunnallisten järjestötoimijoiden keskellä. Yhdistyksen taholta ei myöskään havitella suurta kasvua, vaan tavoitteena on taata laadukkaat ja jäsenistön tarpeiden mukaiset palvelut lapsen kuoleman kokeneille perheille. Yhdistyksen strateginen toiminta on myös vielä alussa: yhdistyksessä on paljon tahtoa ja ideoita, mutta rajalliset resurssit ja vasta kehittymässä oleva strateginen ajattelu

asettavat omia rajoituksiaan toiminnan kehitykselle. Laaditulla strategialla pyritään ensisijaisesti turvaamaan yhdistyksen vakaa taloudellinen tilanne, jotta yhdistys voi jatkossa kehittää toimintaansa haluamaansa suuntaan. Tähän tarvitaan myös strategisen osaamisen vahvistumista, johon uusi strategia antaa mahdollisuuden. Seuraava strategia voidaan varmasti jo laatia ihan erilaisesta lähtötilanteesta ja tällöin mahdollisuuksia on enemmän, mutta yhdistyksen tämän hetkisessä tilanteessa tavoitteena oli rakentaa vakaa pohja toiminnan pysyvyydelle.

Laadittu strategia täyttää sille asetetut vaatimukset ja se on laadittu soveltaen teoreettista tietämystä. Strategiassa yhdistyy KÄPY ry:n omaleimaisuus arvojen osalta, mutta samalla KÄPY ry tarkastelee nykyistä toimintaympäristöään ja sopeuttaa oman toimintansa havaintojensa perusteella. Avainonnistuneeseen strategiaan on ollut työryhmän avoimuus ja rehellisyys myös heikkouksien myöntämisen osalta. Näin ollen strategialla voidaan tarttua yhdistyksen toiminnan kannalta kriittisiin tekijöihin, jotta yhdistyksen tärkeä toiminta voidaan turvata myös jatkossa.

Haasteena laaditun strategian toteutumiselle on se, miten yhdistys kykenee ja haluaa sopeuttaa oman toimintansa strategian mukaisesti. Strategiasta viestittämisellä on tässä iso rooli ja mikäli yhdistyksessä arkaillaan nyt tuotettujen materiaalien julkista käyttöä, voi se näkyä toiminnassa niin, että työntekijät, hallituksen jäsenet ja vapaaehtoiset eivät vedä yhtä köyttä. Mikäli strategiaa ei jalkauteta tarpeeksi vapaaehtoisille ja aukaista sitä roolia, mikä strategiassa on vapaaehtoisille varattu, eivät vapaaehtoiset pysty toimimaan heiltä odotetulla tavalla. Myös hallituksen sitoutuminen on tärkeää, sillä hallitus tekee viime kädessä toimintaa koskevat linjaukset. Toimintasuunnitelmia laadittaessa on lähtökohdaksi otettava ne toiminnot, jotka ovat strategiassa määritelty tärkeimmiksi. Tällöin resurssit voidaan kohdentaa toiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Strategian sisäistäminen on tällä hetkellä elintärkeää yhdistyksen toiminnalle ja se vaatii järjestelmällistä ja avointa viestintää yhdistyksessä.

## **Prosessi**

Tämän opinnäytetyön prosessi eteni hyvässä yhteistyössä ja työryhmä osallistui aktiivisesti strategian rakentamiseen. Yhdistyksen taholta oltiin valmiita tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti, mikä on edellytys kehitykselle. Prosessin etenemisen kannalta oli olennaista se, että työryhmä pystyi ylläpitämään vuorovaikutuksellista yhteydenpitoa myös tapaamisten välillä, jolloin strategia rakentui kerros kerrokselta. Vuorovaikutuksen ansiosta erilaisia näkemyksiä voitiin peilata ja löytää yhdistyksen ja strategian kannalta olennaisia asioita. Etätöskentely toimi omalta osaltaan johdatuksena aina seuraavaan tapaamiseen ja tapaamisissa pystyttiin keskittymään olennaisiin ja tärkeimpiin asioihin.

Hallituksen tuki työryhmän työskentelylle oli tärkeää, samalla hallituksella oli olennainen rooli linjausten varmistajana. Hallitus oli kuitenkin odottanut, että strategia olisi rakentunut jo pidemmälle kuin mitä työryhmä oli ensimmäisen tapaamisen jälkeen ehtinyt. Tämän taustalla varmasti vaikutti se, että strategian rakentuminen prosessina oli uutta ja sen vuoksi tuloksia odotettiin nopeammin. Hallitus kuitenkin antoi tilaa ja aikaa työryhmän työskentelylle, minkä myötä seuraavassa hallituksen koko-

uksessa työryhmä pystyi esittelemään karkean kokonaiskuvan tulevasta strategiasta. Hallituksen tehtäväksi jäi tehdä haluamiaan muutoksia sanavalintoihin ja vahvistaa lyhyen aikavälin visio.

Prosessi eteni hyvin vahvasti toimintatutkimuksen syklien mukaisesti. Isossa mittakaavassa voitaisiin katsoa, että tämä strategian teko ja toteuttaminen olisi yksi sykli ja toinen alkaisi vasta sitten, kun olisi aika tehdä seuraava strategia. Kuitenkin prosessia tarkastellessa voidaan havaita pieniä syklejä aina sitä mukaa, kun työryhmä sai uusia oivalluksia. Ensimmäinen sykli vei ajallisesti pisimpään syksyllä 2014, mutta seuraavat syklit seurasivat toisiaan hyvinkin nopealla tahdilla. Ensimmäinen sykli muodostui syksyllä 2014 siitä, kun työryhmä alkoi hiljalleen muodostaa käsitystä strategiasta. Sykli sai sysäyksensä lokakuussa olleesta hallituksen kokouksesta ja näin jäsenyksi strateginen muutossuunnitelma. Tätä seurasi hahmotelma strategian kokonaiskuvauksesta, jonka jälkeen näitä osia muokattiin aina uudelleen ja uudelleen, kunnes lopullinen muoto löytyi. Myös BSC-korttien laadinta vei monta vaihetta, ennen kuin löytyivät lopulliset sanamuodot. Visio koki samalla tavalla monta muodonmuutosta aina sitä mukaa, kun prosessi eteni ja työryhmän sekä hallituksen näkemys kirkastui.

Prosessissa oli myös tunnistettavissa yhdistyksen strategian laadinnan ominaispiirteitä, kuten vaiheiden limittäinen eteneminen ja jo ohitettuun vaiheeseen palaaminen. Esimerkiksi sisäisten toimintojen analysoiminen aloitettiin syksyllä 2014 ja ne saatiin lopullisesti valmiiksi maaliskuussa 2015. Kuitenkin strategian laadinta eteni koko ajan rinnalla ja aina uuden tiedon osalta jo tehtyjä asioita tarkasteltiin ja tällä tavoin varmistettiin, että tehty strategia pohjautuu oikeisiin tietoihin. KÄPY ry työskentelee tiivistä lapsikuolemaperheiden kanssa ja toimintaan osallistuu paljon aktiivisia vapaaehtoisia, minkä ansiosta yhdistyksessä oli hyvä näppituntuma perheiden toiveista. Se mahdollisti strategian eteenpäin viemisen ennen varsinaisten kyselyvastausten saamista.

Nyt tehty strategia nojautuu Kaplanin ja Nortonin teoreettiseen näkemykseen strategian laadinnasta. Kaplanin ja Nortonin tapa rakentaa strategia prosessimaisesti tukee strategisen ajattelun kehittymistä ja luo konkreettisia työvälineitä yhdistyksen arkeen. BSC-korttien nimetyt tavoitteet auttavat yhdistyksen työntekijöitä arjessa tekemään strategisesti oikeita valintoja ja korttien avulla strategian toteutumista on helppo mitata. Itse laaditut mittarit ovat sellaisia, joiden kirjaaminen ja seuranta eivät vaadi suurta ylimääräistä työtä, vaan mittaristo on laadittu niin, että arvioinnissa käytettävä dokumentaatio syntyy luonnollisesti osana joka päiväistä työskentelyä.

Palautekyselyssä saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että työryhmän jäsenet olivat oivaltaneet prosessin merkityksen strategisen oppimisen kannalta. Tämä vahvistaa sen käsityksen, että opinnäytetyössä on voitu toteuttaa onnistunut ja tuloksellinen prosessi.

## **Tutkija**

Opinnäytetyön aihe oli haastava, mutta antoisa. Suurin haaste tämän opinnäytetyön ja strategiaproessin toteutuksessa oli tutkijan kokemattomuus niin toimintatutkimuksen saralla kuin myös strategian laadinnan osalta. Tutkija oli ensikertalainen, mikä omalta osaltaan näkyi prosessin alun seka-

vuutena. Prosessin myötä tutkijan oma osaaminen ja asiantuntijuus kuitenkin kasvoivat, minkä ansiosta prosessin edistyminen napakoitui ja kokonaisuus alkoi jäsentyä paremmin. Tutkija pystyi siis toteuttamaan toimintatutkimukseen kuuluvaa tutkijan roolia olemalla työryhmän ajatusten kokoaja ja aktiivinen eteenpäin viejä.

Prosessin alussa tutkija oli vielä noviisi strategisen työskentelyn saralla. Tutkijan alkuperäinen suunnitelma oli perehtyä kesän 2014 aikana tarvittavaan teoria-aineistoon, mutta tämä ei lopulta ollut mahdollista tutkijan etuajassa pikkukeskosena syntyneen lapsen vuoksi. Tämän seurauksena tutkija ehti tutustumaan kesän 2014 aikana vain yhdistykseltä saatuun materiaaliin ja joutui aloittamaan prosessin hyvin pintapuolisin tiedoin ja kartuttamaan teoreettista osaamistaan prosessin aikana. Tämä heijastui prosessin kokonaistoteutukseen prosessin aloittamisen heikkoutena ja tutkija pyrki paikkaamaan tätä aukkoa perehtymällä teoriaan vahvasti syksyn 2014 aikana. Asiantuntijuuden kehittymisen voi havaita prosessissa siitä, että joulukuun 2014 strategiatyöryhmän tapaamisessa tutkijalla oli jo huomattavasti napakampi ote prosessin vetämiseen ja myös strategisia tuotoksia alkoi muodostua (strateginen muutossuunnitelma).

Palautekyselyssä tuli ilmi se, että hallituksen suuntaan olisi toivottu tiiviimpää informaatiota prosessin etenemisestä. Jälkikäteen on helppo todeta, että tämä asia jäi sopimatta silloin, kun työryhmä perustettiin. Tutkijan alun kokemattomuus vaikutti omalta osaltaan tähän ja asiasta olisi pitänyt sopia tarkemmin työskentelyn alettua. Lisäksi asiaan vaikutti se, että hallitus aloitti toimintansa uudella kokoonpanolla syyskuun lopussa 2014. Haasteena oli myös, että ajankohtaisten päätösasioiden runsauden vuoksi strategiaproessin vaiheita ei ehditty kunnolla käymään läpi syksyn viimeisessä kokouksessa lokakuun lopussa 2014. Näiden ajallisten haasteiden vuoksi hallituksen kanssa sovittiin, että strategiatyöryhmän tuotokset käydään sen sijaan läpi laajemmin vasta tammikuun kokouksessa 2015. Tutkijan näkökulmasta tämä opetti sen, että jatkossa tutkijan tulisi ottaa selkeästi rooli viestijänä eri osapuolten välillä tai sopia viestinnän toteutuksesta muulla tavoin niin, että eri tahot ovat ajan tasalla prosessin eri vaiheista.

Tämän toimintatutkimuksen tutkimusaineistona tutkija käytti olemassa olevaa dokumentaatiota: tutkijan itsensä pitämää tutkimuspäiväkirjaa, strategiatyöryhmän välistä sähköpostin vaihtoa sekä työryhmän tuotoksia ja palautekyselyä. Tämä dokumentaatio on kuvattu selkeästi auki prosessikuvauksessa (LUKU 6) ja näin lukija voi itse tehdä samoja johtopäätöksiä kuin tutkija. Myös palautekyselystä saadut vastaukset tukevat tutkijan tekemiä johtopäätöksiä. Eri aineistoista koottu tieto lisää toteutetun toimintatutkimuksen luotettavuutta. Tämän prosessin alussa olisi pitänyt tehdä kartoitus, jolla olisi selvitetty tarkemmin kunkin työryhmän jäsenen mielteitä alku vaiheessa. Tällöin näitä ajatuksia olisi voinut verrata lopun palautekyselyn mielteisiin. Toisaalta tutkimuspäiväkirjaan tutkijan kirjaamia havaintoja työskentelyn alusta sekä SEISKA-itsearviointikyselyn vastauksia voidaan käyttää alkukartoituksen tapaan. Nämä alun vaihtelevat ajatukset ovat kuvattu luvussa 6, joten tällöin lopun palautekyselyn vastauksia voidaan verrata näihin alussa tehtyihin havaintoihin. Palautekyselyn vastauksissa myös tuli hyvin esiin se, että nyt toteutettu prosessi laajensi käsityksiä strategian laadinnasta. Tällöin voidaan todeta, että vaikka dokumentaatio olisi voinut alussa olla tutkijan osalta joh-

donmukaisempaa, on tutkija voinut todentaa prosessin aikana tapahtunutta muutosta riittävän hyvin.

Tutkija pystyi prosessin aikana lisäämään yhdistyksen strategista osaamista, tosin on todettava, että kyse on strategisen työskentelyn perusteista, sillä prosessi oli tutkijallekin ensimmäinen. Laajempi ja syvempi strateginen osaaminen ja kehittyminen jäävät yhdistyksen vastuulle nyt laaditun strategian myötä. Näin jälkikäteen voidaan todeta, että tutkijan olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota vielä strategiseen viestintään eli siihen, miten strategia jalkautetaan yhdistyksessä. Nyt prosessi päättyi tutkijan osalta strategian valmistumiseen ja yhdistyksen vastuulla on huolehtia strategian jalkautamisesta. Jälkikäteen on helppo myös todeta, että mikäli tutkija lähtisi toteuttaa samaa prosessia uudelleen, tapahtuisi se huomattavasti jäsennellymin ja selkeämmin, kun tutkijan omakin osaaminen on vahvistunut. Prosessille olisi uudella kerralla helpompi rakentaa selkeämpi runko ja sen eri vaiheissa pystyisi helpommin soveltamaan erilaisia menetelmiä vielä enemmän. Myös strategisen osaamisen vahvistaminen tapahtuisi suunnitelmallisemmin ja vetäjänä pystyisi paremmin tarkkailemaan prosessin etenemistä ja osaamisen kehittymistä.

### **Luotettavuus**

Toimintatutkimusta voidaan pitää onnistuneena silloin, jos se on saavuttanut sille asetetut tavoitteet (Kananen 2008, 137). Palautekyselyn vastausten perusteella osallistujat kokevat prosessin lopputuloksen vastaavan sille asetettuja odotuksia. Yhdistys halusi strategian, joka antaa suuntaviivoja tulevaisuutta varten ja prosessin tuotoksena syntynyt strategia sisältää neljä teemaa, joiden ympärille yhdistys voi rakentaa tulevan toimintansa. Strategiaprosessi itsessään lisäsi työryhmän strategista osaamista prosessimaisuudellaan, jolloin osaaminen rakentui hiljalleen ja kasvoi kerros kerrokselta. Prosessimaisuus näkyy hyvin työryhmän tuotosten syntymisessä. Tuotokset valmistuivat yksitellen ja kunkin tuotoksen kohdalla aina palattiin edelliseen tuotokseen, johon tarvittaessa tehtiin muutoksia. Lopussa paino oli sanamuodoissa, kun sisältö itsessään oli jo hahmottunut. On selvästi havaittavissa, että tässä strategiaprosessissa toistuivat teoriassa jo hahmotellut yleislinjat, eli strategiaprosessin lopputulos näytti toteen teorian paikkaansa pitävyyden. Tällöin toimintatutkimuksen prosessia voidaan pitää luotettavana ja onnistuneena.

Tämän toimintatutkimuksen osalta luotettavuutta tulee arvioida tämän nimenomaisen tapauksen osalta. Tämän tutkimuksen kohdalla kyse oli organisaatiotason kehittämisestä. Tällöin toimintatutkimuksen tarkoituksena on muodostaa yhteisön pitkän aikavälin toiminnalliset tavoitteet (Heikkinen 2008, 18). Laaditulla strategialla pystyttiin asettamaan yhdistykselle tavoitteita, jotka toteuttamalla yhdistys pystyy vastaamaan tulevaisuuden yhdistyskentän haasteisiin. Yhdistyksen tyytyväisyys lopputulokseen on tärkein mittari prosessin onnistumisesta ja näin ollen opinnäytetyötä ja sen tuotoksena syntynyttä strategiaa voidaan pitää onnistuneena.

## Aihe

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen kolmannen sektorin toimintaympäristön muutosten keskellä. Kuten jo todettua, on järjestökenttä hiljalleen alkanut jakautua isoihin valtakunnallisiin toimijoihin ja pieniin paikallisiin toimijoihin. Kolmannelta sektorilta odotetaan tulevaisuudessa yhä isompaa roolin ottamista kansalaisten hyvinvoinnin lisääjinä, mutta samalla kolmannen sektorin toimintaedellytyksiä, kuten rahoitusta, on kiristetty. Strategia tuo kolmannen sektorin toimintaan suunnitelmallisuuden lisäksi uskottavuutta ja ammattimaisuutta, mitä tarvitaan, kun keskinäinen kilpailu kovenee. Strategialla voidaan helposti havainnollistaa ja arvioida toiminnan vaikuttavuutta, mikä on ehto kolmannen sektorin toimijoille.

Kolmannen sektorin toimintaympäristö on kokenut viime vuosien aikana suuria muutoksia ja myös sosiaalinen media on avannut uusia mahdollisuuksia kolmannen sektorin toimintaan ja tunnettuuden lisäämiseen. Laaditussa strategiassa onkin tartuttu tähän viestinnän osa-alueeseen, joka vaatii aktiivisuutta ja uutta osaamista kaikilta järjestön toimijoilta. Vastaavasti kolmas sektori joutuu etsimään uusia rahoittajatahoja perustoiminnan ylläpitämiseen, mikä vaatii uudenlaista suunnitelmallisuutta. Kolmannen sektorin toimijat tekevät kaikki tärkeää työtä, mutta keskinäinen kilpailu pakottaa järjestöjä erottautumaan toisistaan, jolloin vain vahvat pärjäävät.

Strategian laadinta on ollut paljon esillä suomalaisessa mediassa 2015 loppukevään aikana eduskuntavaaleissa tapahtuneen poliittisen vallanvaihdoksen seurauksena. Tämä kertoo omalta osaltaan siitä, että strategiaa voidaan soveltaa hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä: yrityksissä, järjestöissä ja valtion tasolla. Myös politiikassa strategian rooli on toimia tiennäyttäjänä haluttuihin lopputuloksiin. Strategialla halutaan ohjata resurssien oikeaa kohdentumista taloudellisesti haastavina aikoina. Sosiaali- ja terveysalaan tämä heijastuu uudistuksina, sillä tällä hetkellä sosiaali- ja terveyspalveluihin kuluu suuri osa valtion varoista eikä palveluilla aina saavuteta haluttuja ja kestäviä tuloksia. Tämän vuoksi uudistukset ovat tarpeen ja sen myötä alan toimijoilta vaaditaan kykyä nähdä asiat uusien silmien yli hallintorajojen. Voidaan siis todeta, että tämä opinnäytetyö on tehty aikana, jolloin strategisen osaamisen tärkeys on nostettu tapetille ja tätä osaamista tarvitaan kaikilla toimialoilla tulevaisuudessa entistä enemmän.

## LÄHTEET

- BRYSON, John M. 1995. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Päivitetty painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- BRYSON, John M. ja ALSTON, Farnum K. 2005. Creating and implementing your strategic plan. A workbook for Public and Nonprofit Organizations. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- DAVENPORT, Thomas H. ja HARRIS, Jeanne G. 2007. Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.
- DRUCKER, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- EUROPEAN CENTER NON-FOR-PROFIT LAW 2009. Study on Recent Public and Self-Regulatory Initiatives Improving Transparency and Accountability of Non-Profit Organisations in the European Union. [Viitattu 2015-05-19.] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/doc\\_centre/terrorism/docs/initiatives\\_improving\\_transparency\\_accountability\\_npos\\_avr09.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/doc_centre/terrorism/docs/initiatives_improving_transparency_accountability_npos_avr09.pdf)
- EUROPEAN PARLIAMENT RESEARCH SERVICE 2015. NGOs and money laundering. Adapting EU rules to engage NGOs better. [Viitattu 2015-05-19.] Saatavissa: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/551323/EPRS\\_BRI%282015%29551323\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/551323/EPRS_BRI%282015%29551323_EN.pdf)
- GIVING USA 2014. Implications for Higher Education. [Viitattu 2015-05-23.] Saatavissa: <http://givingusa.org/giving-usa-2014-implications-for-higher-education/>
- GRUDINSCHI, Daniela 2014. Strategic management of value networks: how to create value in cross-sector collaboration and partnerships. Väitöskirja. [Viitattu 2015-04-21.] Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/102298/Daniela%20final%208%2012%20.pdf?sequence=2>
- HAKANEN, Matti, HEINONEN, Upi ja SIPIÄ, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HARJU, Aaro 2005. Järjestön kehittäminen. 2. painos. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- HASAN, Samiul, LYONS, Mark ja ONYX, Jenny 2008. Third Sector Organisation Governance: Introducing the Themes and the Chapters. Julkaisussa: HASAN, Samiul & ONYX, Jenny (toim.) Comparative Third Sector Governance in Asia. Structure, Process, and Political Economy. New York: Springer Science+Business Media, LLC, 1 – 18.
- HEIKKINEN, Hannu L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Julkaisussa: HEIKKINEN, Hannu L.T., ROVIO, Esa ja SYRJÄLÄ, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 – 38.
- HEIMONEN, Jussi 2010. Ketteryyttä strategisiin projekteihin. Julkaisussa: VALPOLA, Anneli, KVIST, Hasse, HEIMONEN, Jussi, NIUTANEN, Kenny, LILLKÄLL, Lea, MASALIN, Leena ja KALIN, Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 63 – 81.
- HENKILÖTIETOLAKI. L 1999/523. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-05-17.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523#L2P10>
- ISTR AFRICA 2014. Civil Societies and Conflict in Africa. [Viitattu 2015-05-24.] Saatavissa: [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/Africa\\_Network/ISTRAN\\_NEWSLETTER\\_JUNE\\_2014.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/Africa_Network/ISTRAN_NEWSLETTER_JUNE_2014.pdf)
- JUUTI, Pauli ja LUOMA, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- KAMENSKY, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

- KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen oppinäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KAPLAN, R.S. ja NORTON, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, R.S. ja NORTON, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, R.S. ja NORTON, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- KARLÖF, Bengt 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- KIM, W. Chan ja MAUBORGNE, Renée 2010. Sinisen meren strategia. 6. painos. Helsinki: Talentum.
- KUULA, Arja 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- KVIST, Hasse 2010. Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Julkaisussa: VALPOLA, Anneli, KVIST, Hasse, HEIMONEN, Jussi, NIUTANEN, Kenny, LILLKÅLL, Lea, MASALIN, Leena ja KALIN, Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 129 – 148.
- KÄPY – LAPSIKUOLEMAPERHEET RY 2013. Toimintakertomus KÄPY ry 2013. [Viitattu 2015-05-25.] Saatavissa: <http://kapy.fi/wp-content/uploads/2015/03/Toim-kert-KAPY-ry-2013.pdf>
- KÄPY – LAPSIKUOLEMAPERHEET RY 2014. Toimintakertomus KÄPY ry 2014. [Viitattu 2015-05-25.] Saatavissa: <http://kapy.fi/wp-content/uploads/2015/03/Toimintakertomus-KAPY-ry-2014.pdf>
- KÄPY – LAPSIKUOLEMAPERHEET RY 2011. Toimintastrategia 2011 – 2014. Tampere: KÄPY - Lapsikuolemaperheet ry.
- KÄPY – LAPSIKUOLEMAPERHEET RY 2015. Toimintasuunnitelma 2015. [Viitattu 2015-05-26.] Saatavissa: <http://kapy.fi/wp-content/uploads/2015/03/Toimintasuunnitelma-2015.pdf>
- LINTURI, Hannu 2003. Toimintatutkimus. [Viitattu 2015-06-24.] Saatavissa: [http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566)
- MANTERE, Saku, HÄMÄLÄINEN, Virpi, AALTONEN, Petri, IKÄVALKO, Heini ja TEIKARI, Veikko 2003. Organisaation strategian toteuttaminen – Suunnitelmista käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- NIUTANEN, Kenny ja KVIST, Hasse 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. Julkaisussa: VALPOLA, Anneli, KVIST, Hasse, HEIMONEN, Jussi, NIUTANEN, Kenny, LILLKÅLL, Lea, MASALIN, Leena ja KALIN, Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 49 – 62.
- NUTT, Paul C. ja BACKOFF, Robert W. 1992. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations. A Handbook For Leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- PIHLAJA, Ritva 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissätiö.
- RAHA-AUTOMAATTIYHDITYS 2015. Strategia 2016 – 2019. [Viitattu 2015-02-16.] Saatavissa: <http://www2.ray.fi/fi/ray-huviksi-ja-hy%C3%B6dyksi>
- RAHANKERÄYSLAKI. L 2006/255. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-02-22.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060255>
- SANTALAINEN, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.
- SANTALAINEN, Timo ja BALIGA, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä – Kestävä strategiointi. Helsinki: Talentum.
- SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K., LIST, Regina, TOEPLER, Stefan ja SOKOLOWSKI, S. Wojciech 1999. Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. [Viitattu 2015-05-25.] Saatavilla: <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>
- SALMINEN, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden strategia. [Viitattu 2015-01-20.] Saatavissa:

[http://www.tyosuojelu.fi/upload/STM\\_strategia\\_2020.pdf](http://www.tyosuojelu.fi/upload/STM_strategia_2020.pdf)

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2011. Sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestöt sosiaali- ja terveysministeriön kumppaneina. Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset. [Viitattu 2015-01-20.] Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112194/URN%3aNBN%3afe201504224603.pdf?sequence=1>

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2014. Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2014. [Viitattu 2015-01-20.] Saatavissa:

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116799/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3522-8.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116799/URN_ISBN_978-952-00-3522-8.pdf?sequence=1)

SOSTE ry 2012. Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvoinnin rakentajina. [Viitattu 2015-05-19.] Saatavissa: [http://issuu.com/soste/docs/jarjestot\\_hyvinvoinnin\\_rakentajina2012?e=6237587/1069901](http://issuu.com/soste/docs/jarjestot_hyvinvoinnin_rakentajina2012?e=6237587/1069901)

UITTOMÄKI, Susanna 2015. Toimistolta. KÄPY-lehti 1/2015, 5. Pähkinälapset. Tampere: Käpy - Lap-sikuolemaperheet ry.

YHDISTYSLAKI. L 1989/503. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-02-16.] Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

VALPOLA, Anneli 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. Julkaisussa: VALPOLA, Anneli, KVIST, Hasse, HEIMONEN, Jussi, NIUTANEN, Kenny, LILLKÅLL, Lea, MASALIN, Leena ja KALIN, Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 11 – 31.

VEROHALLINTO 2015. Tuloverotus – yhdistys ja säätiö. [Viitattu 2015-05-17.] Saatavissa:

[https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ ja\\_yhteisoasiakkaat/Yhdistys\\_ ja\\_saatio/Tuloverotus](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_saatio/Tuloverotus)

## LIITE 1: STRATEGIAN POHJA

**KÄPY – lapsikuolemaperheet ry****Toiminta-ajatus**

KÄPY ry:n tarkoitus on tukea lapsen kuoleman kokeneita perheitä.

**Arvot****JÄSENTASO**

Kuolleen lapsen arvostus  
Yksilöllisen surun kunnioitus  
Luottamuksellisuus  
Vertaisuus  
Toivo ja usko tulevaisuuteen

**ORGANISAATIOTASO**

Kuolleen lapsen arvostus  
Luottamuksellisuus  
Välittäminen  
Ammattimaisuus

**YHTEISKUNTATASO**

Kuolleen lapsen arvostus  
Toivo ja usko tulevaisuuteen  
Selviytymiskeinoja suruun  
Tieteellisyys  
Kokemusasiantuntijuus  
Perheiden hyvinvoinnin edistäminen

**VISIO: KÄPY ry 2015 - 2019**

Yhdistys ajaa rohkeasti kuolleen lapsen arvostusta yhteiskunnassa.

Koulutetut vapaaehtoiset mahdollistavat laadukkaan ja perheiden tarpeiden mukaisen vertaistuen tarjoamisen valtakunnallisesti.

Kokemusasiantuntijuuttaan ja strategista osaamistaan vahvistamalla yhdistys pystyy lisäämään tunnettuuttaan alan ammattilaisten keskuudessa ja kehittämään varainhankintaansa

**VISIO: KÄPY ry 2030**

KÄPY ry on valtakunnallisesti toimiva, arvostettu ja tunnustettu sosiaalialan järjestö, joka tukee lapsen kuoleman kohdanneita emotionaalisesti, tiedollisesti ja konkreettisesti.

Yhdistys ajaa heidän etuaan yhteiskunnassa ja lainsäädännössä. Yhdistyksen tunnettuus on korkealla tasolla sekä alan ammattilaisten että suuren yleisön joukossa.

**KÄPYn ydintoiminta-alueet**

- Laadukkaat vertaistukipalvelut perheille
- Vapaaehtoisten kouluttaminen ja työnohjaus
- Koulutus- ja asiantuntijapalvelut ammattilaisille
- Edunvalvonta ja vaikuttaminen

**KÄPYn kriittiset menestystekijät**

- Kokemusasiantuntijuus lapsikuolemaperheiden tukemisessa
- Varainhankinta
- Aktiivinen toimijuus muuttuvassa yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä
- Strategiaa hyödyttävä verkostotyöskentely
- Monipuolinen viestintä

## LIITE 2: KÄPY RY SWOT-ANALYYSI

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uskollisuus omalle ydintoiminnalle</li> <li>• työntekijöiden ja vapaaehtoisten sitoutuneisuus</li> <li>• olemassa olevat verkostot</li> <li>• asiantuntijuus lapsikuolemaperheitä koskevissa asioissa</li> <li>• halu kehittää ja priorisoida toimintaa → heikkouksien myöntäminen</li> <li>• jäsenten tyytyväisyys toimintaan ← hyvä perustoiminta</li> <li>• lapsikuolemaperheet löytävät yhdistyksen kohtuullisen hyvin ← tasaisesti uusia osallistujia toiminnassa</li> <li>• vertaistuki koetaan erittäin tärkeänä</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rajalliset resurssit kaikilla tavoin</li> <li>• “vanhanaikaiset” tiedotuskanavat</li> <li>• työntekijöiden ja vapaaehtoisten työhyvinvoinnista huolehtiminen</li> <li>• asiantuntijuuden parempi hyödyntäminen</li> <li>• verkostoituminen alan ammattilaisiin ← tunnettuus alan ammattilaisten keskuudessa</li> <li>• toiminnan pienimuotoisuus ← toiminnan haavoittuvuus</li> <li>• ei suunnitelmallista laadunvarmistusta</li> <li>• ei suunnitelmallista varainhankintaa</li> <li>• perheiden tarpeiden parempi huomioiminen</li> <li>• työntekijöiden jatkokouluttautumiseen ei resursseja yhdistyksellä</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaalinen media tiedotuksen välineenä, sähköisten palveluiden hyödyntäminen osana erilaisia tukimuotoja</li> <li>• ihmisten halu toimia vapaaehtoisena ja lahjoittajana</li> <li>• järjestöt nähdään julkisen sektorin toimijoiden kumppaneina</li> </ul>	<p><b>Uhkat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• paikalleen jääminen toimintaympäristön muuttuessa</li> <li>• avustuksien väheneminen, yleisen taloudellisen tilanteen heikkeneminen</li> <li>• järjestöjen välinen kilpailu lahjoittajista</li> <li>• vapaaehtoistyön trendit: ei haluta sitoutua pitkäaikaisesti</li> </ul>

## LIITE 3: PESTE-ANALYYSI

POLIITTISET TEKIJÄT	<p>Järjestöt nähdään tulevaisuudessa yhä enemmän kumppaneina, joilla on tärkeä rooli sosiaalisen hyvinvoinnin lisääjänä. Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittisessa linjauksessa (2011) katsotaan, että ”järjestötoiminta edesauttaa kansalaisten osallistumista ja hyvän elämän edellytysten luomista”. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuden katsauksessa (2014) todetaan lisäksi, että ”palvelujen tuottajilta edellytetään asiakas-keskeistä ja ihmisen voimavaroja vahvistavaa, asiakkaalle varhaista tukea antavaa työotetta. Palveluja on kehitettävä ja arvioitava yhdessä niiden käyttäjien kanssa”. Toteutetun toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä ja ihmisten hyvinvointia lisäävää.</p>
EKONOMISET TEKIJÄT	<p>Valtio tukee järjestöjä RAY:n kautta, jolla on oma avustusstrategia, jonka perusteella se myöntää ja kohdentaa avustuksia. Nämä linjaukset on syytä huomioida avustuksia haettaessa. Yhdistys voi suunnitella ja kehittää omaa toimintaansa niin, että se vastaa myös valtion toiveita järjestöjä kohtaan, tällöin voidaan varmistaa rahoituksen jatkuminen myös tulevaisuudessa. On huomioitava, että RAY on linjannut vuosille 2016 - 2019 järjestöille toiveen siitä, että nämä kehittävät mm. sosiaalisen median käyttöä osana toimintaansa sekä kannustaa järjestöjä omaan varainhankintaan. Oman varainhankinnan rooli korostuu entisestään, mikäli RAY:n avustukset tulevana vuosina laskevat, kuten on arvioitu. Avustuksia haettaessa on huomioitava RAY:n viime vuosien linja avustusten myöntämisessä: yhä suurempi osa varoista myönnetään kohdennettuna toiminta-avustuksena, yleisavustusten osuuden pysyessä samalla tasolla. Varainhankinnan osalta tulee huomioida tämän päivän trendi, eli lahjoittajista käydään kilpailua. Ihmiset ovat yhä valmiimpia lahjoittamaan, mutta kilpailussa vain osa järjestöistä menestyy. Järjestöjen tulee itse olla aktiivisia ja monipuolisia varainhankkijoita ja osattava tuoda keräyksen kohde oikeassa valossa esiin, jolloin lahjoittajat ovat halukkaita lahjoittamaan.</p>
SOSIAALISET TEKIJÄT	<p>Ihmiset haluavat tehdä vapaaehtoistyötä, mutta eivät halua sitoutua pitkäaikaisesti. Vaikka ihmiset kokevat auttamistyön itsessään jo palkitsevana, on kuitenkin kiinnitettävä huomiota vapaaehtoisten hyvinvointiin ja sitouttamiseen sekä palkitsemiseen. Järjestöissä painitaan yleisesti aika samanlaisten ongelmien kanssa vapaaehtoisuuteen liittyen, tämän vuoksi huomioita tulevaisuuden trendit myös vapaaehtoisuuden saralla. Huomioitava toiminnassa aktiivinen verkostoituminen kunnan toimijoiden (työntekijöiden) ja muiden järjestöjen kanssa.</p>
TEKNOLOGISET TEKIJÄT	<p>Sosiaalinen media (some) on olennainen osa tämän päivän järjestötoimintaa, erilaisten sähköisten palveluiden avulla voidaan laajentaa tarjolla olevia palveluita sekä helpottaa niiden saatavuutta. Somen käytössä voidaan hyödyntää aktiivisia vapaaehtoisia järjestöjen työntekijöiden ohella. RAY kannustaa järjestöjä vertaisnetin käyttöön ja kannustaa myös hyödyntämään järjestön vapaaehtoisia vertaismoderoijina, jotka tuovat mukanaan kokemusasiantuntijuutta. Sosiaali- ja terveysministeriö katsoo tulevaisuuskatsouksessaan (2011), että sähköisten palveluiden avulla voidaan parantaa ihmisten tasapuolista palvelua, sillä palvelut ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Teknologian avulla voidaan tehostaa toimintoja ja parantaa saatavuutta.</p>
EKOLOGISET TEKIJÄT	<p>Suomen valtio odottaa yhteiskunnan eri toimijoilta, myös järjestöiltä, sitoutumista kestävä kehityksen tavoitteisiin. Toimintojen toteuttamisessa on huomioitava sen vaikutukset niin luonnonvarojen kuin energian käytölle, mutta myös ympäröivälle yhteisölle. Valtio haluaa omalla esimerkillään edistää avoimuutta hallinnon läpinäkyvyydellä, joka omalta osaltaan lisää toiminnan luotettavuutta.</p>

## LIITE 4: STRATEGINEN MUUTOSSUUNNITELMA

NYKYISYYS

Toiminta	Vertaistuki lähinnä vanhemmille	→	Perheiden tarpeiden mukaiset tukimuodot, vertaisuus edelleen ytimessä
Henkilöstö	Työntekijöiden kuormittumisriski ja vapaaehtoisille vain vähäistä tukea	→	Hyvinvoiva työyhteisö, hyvinvoivat vapaaehtoiset
Rahoitus	Riippuvuus yhdestä rahoituslähteestä	→	Omavaraisuuden lisääminen
Verkostotyöskentely	Yhteistyö ammattilaisten kanssa: satunnaista, ei suunnitelmallista Surujärjestöt ja Surukonferenssin järjestäjät: aktiivinen rooli Kaikkien perheiden Suomi: minimi panostus Nordic forum, ISPID; Eu bereavement network: hyvin pienimuotoista	→	Aktiivinen ja suunnitelmallinen yhteistyö ammattilaisten kanssa sekä uusien olennaisten verkostojen löytäminen mm. kuntayhteistyö. Aktiivinen toimija verkostoissa, jotka edesauttavat strategian toteutumista ja edunvalvontaa. Kontaktihenkilöt joka soite-alueella
Asiantuntijuus	Tutkimus ja Luennot / kokempusupeenvuorot ammattilaisille: Hyödynnetty jonkun verran, ei systemaattisesti	→	Yhdistyksen vahvuus, asiantuntijuus monella eri osa-alueella
Viestintä	Vähäistä ja melko perinteistä	→	Viestintä on aktivoivaa (sisäinen) ja tunnettuutta lisäävää (ulkoinen) Hyödynnetään nykyaikaisia kanavia ja välineitä
Laatu	Ei suunnitelmallista valvontaa	→	Järjestelmällinen seuranta
Tunnettuus	Tunnettuus pienen lapsen menettäneiden yhdistyksenä	→	Hyvin tunnettu lapsikuolemaperheiden ja ammattilaisten keskuudessa, ammattilaiset ja perheet tietävät että tukea saa riippumatta kuolleen lapsen iästä ja kuolinsyytä
Kouluttaminen	Pari kertaa vuodessa	→	Vapaaehtoisten koulutusten määrä lisääntyy, kokemuskouluttajat toimivat aktiivisesti eri puolilla Suomea

TULEVAISUUS

LIITE 5: KUVAUS KOKONAISSTRATEGIASTA



**KÄPY RY TUKEE LAPSEN KUOLEMAN KOKENEITA PERHEITÄ**

VISIO:

Yhdistys ajaa rohkeasti kuolleen lapsen arvostusta yhteiskunnassa.

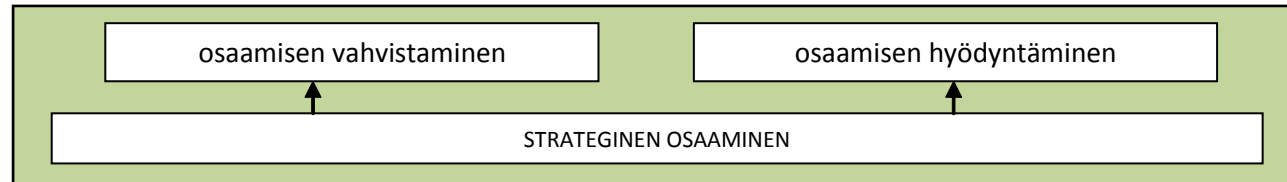
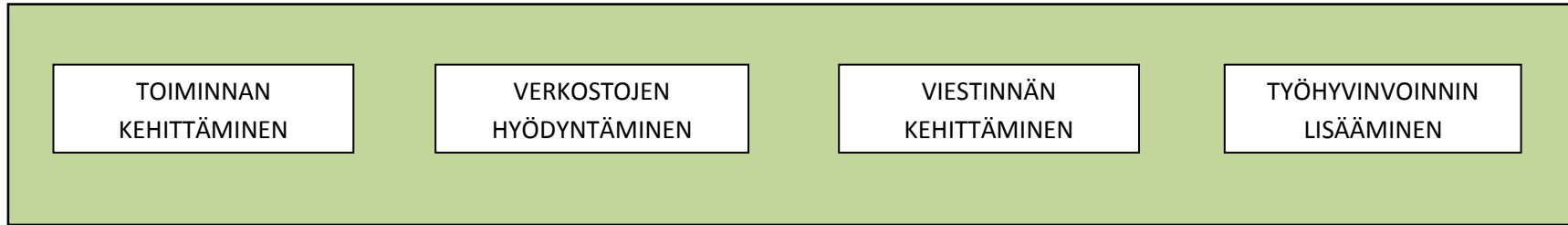
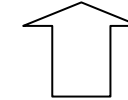
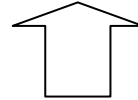
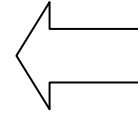
Koulutetut vapaaehtoiset mahdollistavat laadukkaan ja perheiden tarpeiden mukaisen vertaistuen tarjoamisen valtakunnallisesti. Kokemusasiantuntijuuttaan ja strategista osaamistaan vahvistamalla yhdistys pystyy lisäämään tunnettuuttaan alan ammattilaisten keskuudessa ja kehittämään varainhankintaansa.

*"KÄPY ry edistää lapsen kuoleman kokeneiden perheiden hyvinvointia"*

perhelähtöisyys laatu monipuolisuus saatavuus

*"KÄPY ry kehittää taloudellista tilannettaan"*

varainhankinta taloudellisuus



<b>A</b>	JÄSENTASO	ORGANISAATIOTASO	YHTEISKUNTATASO
<b>R</b>	Kuolleen lapsen arvostus	Kuolleen lapsen arvostus	Kuolleen lapsen arvostus
<b>V</b>	Yksilöllisen surun kunnioitus	Luottamuksellisuus	Toivo ja usko tulevaisuuteen
<b>O</b>	Luottamuksellisuus	Välittäminen	Selviytymiskeinoja suruun
<b>T</b>	Vertaisuus	Ammattimaisuus	Tieteellisyys
	Toivo ja usko tulevaisuuteen		Kokemusasiantuntijuus
			Perheiden hyvinvoinnin edistäminen

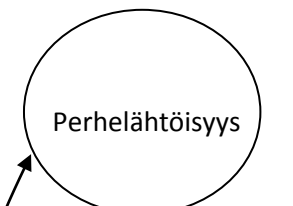
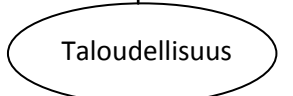
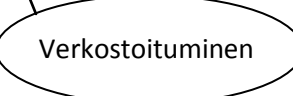
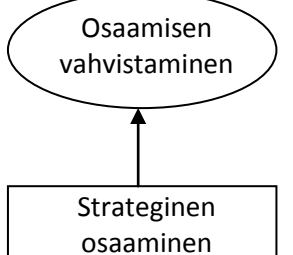
## LIITE 6: BSC-KORTIT

Strategiatyöryhmä laati jokaiselle teemalle oman BSC-kortin, jotka ovat kuvattuna seuraavilla sivuilla.

VISION: ”Selkeät toimintatavat mahdollistavat tehokkaan, laadukkaan ja perheiden tarpeiden mukaisen tuen järjestämisen”

Strategiakartta		Balanced Scorecard		Toimintasuunnitelma		
Prosessi: Toimintaprosessi Teema: Toiminnan kehittäminen		Tavoitteet	Mittarit	Tavoite	Hanke (nimetään vastuuryhmä, joka koostuu niin työntekijöistä, hallituslaisista kuin vapaaehtoisista, yksi ryhmästä on teeman vetäjä / vastuuhenkilö)	Toteuma
Asiakas- näkökulma	<p>Laatu, monipuolisuus</p>	Perheiden tarpeiden mukaiset tukimuodot	Jäsentyttyväisyys	4< (asteikolla 1 – 5) 100% täyttöaste tukitapahtumissa	Vuotuinen jäsenkysely	
Taloudellinen näkökulma	<p>Varain- hankinta</p>	Olemissa olevien resurssien tehokas käyttö  Tulojen määrän lisääminen (jäsenhankinta, lahjoitukset, avustukset)	Strategisten hankkeiden toteutusprosentti	100%	Kehittämissuunnitelman päivittäminen strategian mukaiseksi	
Sisäinen näkökulma	<p>Toiminnan kehittäminen</p>	Uusien tukimuotojen kehittäminen  Laadun järjestelmällinen seuranta	Tulojen määrän kasvu €	50 000e v 2018 mennessä	Aktiivinen mainonta kannatusjäsenien ja lahjoitusten hankkimiseksi, avustusten hakeminen uusille tukimuodoille	
Oppimisen ja kasvun näkökulma	<p>Osaamisen vahvistaminen</p> <p>Osaamisen hyödyntäminen</p> <p>Strateginen osaaminen</p>	Strategisen osaamisen vahvistaminen  Asiantuntijuuden hyödyntäminen  Analyttisen ajattelun kehittäminen	Palveluiden käyttäjistä jäseniä %	80%	Tehdään kartoitus perheiden tarpeista ja kohdennetaan uusia tukimuotoja näiden mukaan.  Laatukäsikirjan tekeminen	
			Uusien tukimuotojen määrä	3 uutta 2016 mennessä		
			Laadun seurantajärjestelmä (k/e)	2018 mennessä		
			Strategiaan perehdytettyjen työntekijöiden / hallituksen jäsenten / aktiivisten vapaaehtoisten määrä	100%	Strategian esittely yhdistyksen toiminnassa mukana oleville	
			Uuden hankkeen tuottaman asiantuntijamateriaalin määrä	hankkeen toimintasuunnitelman mukaan	Toimintaa suunnitellaan käytetään apuna olemassa olevaa tutkittua sekä kokemuksellista tietämystä	
			Toiminnan suunnittelussa käytetyt analyysimenetelmät	PESTE-analyysi, sisäisten toimintojen analyysi	Yhdistyksen toimintaa ja toimintaympäristöä seurataan ja analysoidaan aktiivisesti ja tehdään tarvittaessa sen perusteella muutoksia	

VISIO: ”KÄPY ry on aktiivinen toimija verkostoissa, jotka edesauttavat strategian toteutumista ja edunvalvontaa”

Strategiakartta		Balanced Scorecard		Toimintasuunnitelma		
	Prosessi: Asiakasprosessi Teema: Verkostojen hyödyntäminen	Tavoitteet	Mittarit	Tavoite	Hanke (nimetty vastuuryhmä)	Toteuma
Asiakasnäkökulma		Perheet saavat tarvitsemaansa tukea tarvitsemaltaan taholta  Edunvalvonta	Edunvalvontaan liittyvien toimenpiteiden määrä	10 kpl / vuosi	Lapsikuolemaperheitä koskevien epäkohtien nostaminen näkyvämmiin esille osana viestinnän uudistamista	
Taloudellinen näkökulma		Toimintojen toteuttaminen yhteistyössä muiden kanssa (pääallekkäisten kulujen karsinta)	Yhdessä toteutetut toiminnot	7 toimintoa vuosittain	Selvitetään mahdollisuudet järjestää toimintoja yhteistyössä esim. muiden järjestöjen kanssa (koulutuksia ym.)	
Sisäinen näkökulma		Strategian kannalta tärkeiden kumppanuuksien vahvistaminen ja lisääminen  Yhdistyksen tunnettuuden lisääminen alan ammattilaisten keskuudessa	Verkostokysely: (Vanhojen ja uusien kumppanuuksien määrä ja merkitys)  Kontaktihenkilöiden määrä	Arvosana 4< yhteistyöstä  Väh. 1/sotealue	Keskitytään käyttämään aikaa niihin verkostoihin, jotka edesauttavat toimintaa, hyödynnetään vapaaehtoisia verkostojen rakentamisessa  Kontaktihenkilö jokaiselta sote-alueelta	
Oppimisen ja kasvun näkökulma		Vapaaehtoisten verkosto-osaaamisen lisääminen  Parhaiden käytäntöjen jakaminen	Kokemuskouluttajien puheenvuorojen määrä  Uudet toimintamallit	Hankkeen toimintasuunn. mukaan  1 uusi Käpyn toimintaa hyödyttävä idea / verkostotapaaminen	Vapaaehtoisia perehdytetään toimimaan paikallisina vaikuttajina ja esitteiden jakajina  Avoin vuorovaikutus verkostoon kuuluvien kanssa	

VISIO: "KÄPY ry lisää tunnettuuttaan viestinnällä"

Strategiakartta	
Prosessi: Innovaatioprosessi Teema: Viestintä	Tavoitteet
Asiakas- näkökulma	<p>Saatavuus</p> <p>Tukitarjonta tavoittaa perheet</p> <p>Vertaistuen valtakunnallinen tarjonta</p>
Taloudellinen näkökulma	<p>Varainhankinta</p> <p>Lahjoitusten määrän lisääminen</p> <p>Jäsenmäärän lisääminen</p>
Sisäinen näkökulma	<p>Viestintä</p> <p>Sähköisten viestintäkanavien käyttöönotto ja uudistaminen</p> <p>Yhdistyksen näkyvyyden lisääminen</p>
Oppimisen ja kasvun näkökulma	<p>Osaamisen vahvistaminen</p> <p>Strateginen osaaminen</p> <p>Henkilöstön, hallituksen ja vapaaehtoisten viestintätaitojen vahvistaminen</p> <p>Jatkuvan kehittämisen kulttuuri</p>

Balanced Scorecard	
Mittarit	Tavoite
Vertaistukitoiminnan kävijämäärät/ vuosi FB:n vertaisryhmän käyttäjämäärä	100% täyttöaste tukitapahtumissa FB: 200 uutta jäsentä / vuosi
Tarjonnan hajonta	Ryhmä joka maakunnassa
Lahjoitusten määrä €	15 000€ /vuosi 2018 mennessä
Jäsenmäärän kasvu	10 uutta kannatusjäsentä / vuosi
Käytössä olevat sähköiset viestintäkanavat, some: "tykkääjien" määrä	2 uutta sähköistä viestintäkanavaa 1000 "tykkääjää"
Tunnettuus (tutkimus)	70% alan ammattilaisista tuntee KÄPY ry:n
Koulutettujen henkilöiden määrä	100% henkilöstöstä ja hallituksesta, 20 vapaaehtoista
Uudet kehitysajat	5 toteuttamiskelpoista ideaa 2017 mennessä

Toimintasuunnitelma	
Hanke (nimetty vastuuryhmä)	Toteuma
Vapaaehtoisten aktivointi	
Varainhankinnan kehittäminen: mm. vuotuisen varainhankintatapahtuman luominen	
Aktiivinen jäsenmarkkinointi, erityisesti kannatusjäsenien hankinta	
Yhdistyksessä päivitetään jo olemassa olevia sähköisiä viestintäkanavia tämän päivän tarpeita vastaavaksi, uusien kanavien (somen) käyttöönotto.	
Materiaalipankki alan ammattilaisille	
Aktiivisen ulkoisen viestinnän aloittaminen sähköisiä kanavia hyödyntäen.	
Järjestetään tarkoituksen mukaista koulutusta (some-koulutus, kokemuspuhujakoulutus ym.)	
Aktiivinen uusien ideoiden kehittäminen, ideoiden kerääminen jäsenistöltä	

VISIO: ” KÄPY ry:n hyvinvoivat ja koulutetut työntekijät ja vapaaehtoiset takaavat laadukkaan toiminnan”

Strategiakartta		Balanced Scorecard		Toimintasuunnitelma		
	Prosessi: Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit Teema: Hyvinvointi	Tavoitteet	Mittarit	Tavoite	Hanke (nimetty vastuuryhmä)	Toteuma
Asiakasnäkökulma	<p>Laatu</p>	Laadukas tuki perheille	Jäsentyttyväisyys	4< (asteikolla 1 – 5)	Vuotuinen jäsenkysely	
Taloudellinen näkökulma	<p>Taloudellisuus</p>	Kuormittuneisuudesta johtuvien poissaolojen ennaltaehkäisy Koulutettujen vapaaehtoisten pysyminen mukana toiminnassa	Työkuormittavuus  Lopettaneiden vapaaehtoisten määrä + syy	<2 (asteikolla 1 – 5)  Ei kuormituksesta johtuvia lopetuksia	Työn kuormittavuuden seuranta työterveyden kanssa  Vuotuinen vapaaehtoisuus kysely	
Sisäinen näkökulma	<p>Hyvinvointi</p>	Työntekijöiden ja vapaaehtoisten kuormittumisen ehkäiseminen	Selvitys työnohjauksen onnistumisesta	4< (asteikolla 1 – 5)	Säännöllisen työnohjauksen järjestäminen  Koulutus- ja hyvinvointisuunnitelman laatiminen	
Oppimisen ja kasvun näkökulma	<p>Osaamisen vahvistaminen</p> <p>Strateginen osaaminen</p>	Työhyvinvointiosaamisen lisääminen  Työhyvinvointiymmärtämyksen vahvistaminen	Perehdytettyjen määrä  Työhyvinvointikoulutuksen suorittaneiden määrä	100%  2	Hyvinvointiosaaminen osa henkilöstön ja vapaaehtoisten perehdytystä  Yksi työntekijä ja hallituksen edustaja suorittaa työhyvinvointikortti - koulutuksen	