

Raportointi ja strategian seuranta Suomen Lähetysseurassa

Henna Lehtonen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2013



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä Henna Lehtonen</p>	<p>Ryhmätunnus ASSI06KB</p>
<p>Raportin nimi Raportointi ja strategian seuranta Suomen Lähetysseurassa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 6</p>
<p>Ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman, Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Suomen Lähetysseuran toimeksiantona tavoitteena kartoittaa Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytila. Suomen Lähetysseurassa haluttiin osana strategiatyötä kehittää organisaation raportointikäytänteitä ja nykytila kartoitettiin pohjaksi tälle kehitystyölle.</p> <p>Tavoitteena oli kartoittaa, mitä raportteja organisaation eri osastoilla ja yksiköissä tuotetaan, miksi, miten, kenelle, koska, ja kuka ne tuottaa. Haluttiin myös selvittää, onko joukossa turhaa raportointia, tehdäänkö raportteja tuottaessa osin päällekkäistä työtä, mitä mahdollisia ongelmia tai kehittämistarpeita raportteihin liittyy ja miten raportointia tulisi kehittää strategian seuranta huomioiden.</p> <p>Kartoitus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu. Kartoitusta varten haastateltiin kahtakymmentäkahta henkilöä Suomen Lähetysseuran eri osastoilta kevään ja kesän 2012 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee raportointia, strategian seurantaa ja mittaamista, voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisen erityispiirteitä ja strategian mittaamisen haasteellisuutta näissä organisaatioissa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena Suomen Lähetysseura sai hyvän kokonaiskuvan organisaation eri osastoilla tuotettavista raporteista ja niissä havaituista ongelmista ja kehittämistarpeista sekä ehdotuksia raportoinnin ja strategian seurannan kehittämiseen.</p>	
<p>Asiasanat raportointi, strateginen johtaminen, yleishyödylliset yhteisöt</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Author Henna Lehtonen</p>	<p>Group ASSI06KB</p>
<p>The title of thesis Reporting and Strategic Measurement Case: The Finnish Evangelical Lutheran Mission</p>	<p>Number of pages and appendices 60 + 6</p>
<p>Supervisors Soile Tuorinsuo-Byman, Eija Kärnä</p>	
<p>The objective of this thesis, made on commission from The Finnish Evangelical Lutheran Mission, FELM, was to examine the present state of reporting and strategic measurement within the organization. There was a desire in FELM, as a part of strategy work, to develop reporting practices of the organization. The present state of these practices was examined as a basis for this development work.</p> <p>The aim was to survey what reports are produced in the various departments and units of the organization – for what purpose, for whom, how and when they are produced and who is responsible for them. The goal also was to find out if there were unnecessary reports or any redundancy in the work done by two or more persons when producing reports, what kind of problems and needs for improvement there are and how reporting practices should be developed, taking any necessary strategic measurement into account.</p> <p>The survey was made using a qualitative research method in which the data was gathered mainly through individual theme interviews. Twenty-two persons from various departments of FELM were interviewed during the spring and summer of 2012.</p> <p>The theoretical framework of this thesis deals with reporting, strategic follow-up and measurement, special characteristics regarding the management of non-profit organization and the challenges of strategic measurement in these organizations.</p> <p>As the result of this thesis The Finnish Evangelical Lutheran Mission now has a good overall picture of its reporting and any problems related to it, as well as some suggestions for developing their reporting and strategic measurement.</p>	
<p>Key words reporting, strategic management, non-profit organizations</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Tutkimuksen rajaus	2
1.4	Opinnäytetyöraportin rakenne	3
2	Strateginen johtaminen ja raportointi.....	4
2.1	Raportointi organisaatioissa	5
2.2	Strategian seuranta ja mittaaminen.....	7
2.2.1	Mittaamisen sudenkuopat.....	9
2.2.2	Hyvä mittaristo	10
2.2.3	Mittausjärjestelmän kehittäminen.....	11
3	Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen.....	13
3.1	Voittoa tavoittelemattoman organisaation tunnuspiirteitä	13
3.2	Strategian mittaaminen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.....	15
4	Kohdeorganisaatio: Suomen Lähetysseura	18
4.1	Organisaatio ja toimiala	18
4.2	Strategiatyö Suomen Lähetysseurassa.....	19
5	Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytilan kartoitus.....	22
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	22
5.2	Aineiston analysointi.....	24
5.3	Tulokset	24
6	Suomen Lähetysseuran raportit.....	26
6.1	Ulkoinen raportointi	26
6.1.1	Kannattajille raportointi.....	26
6.1.2	Raportointi ulkoasiainministeriölle.....	31
6.1.3	Raportointi muille viranomaistahoille.....	33
6.2	Sisäinen raportointi	34
6.2.1	Ulkomaanosasto	35
6.2.2	Kotimaanosasto	37
6.2.3	Viestintä ja varainhankinta	39

6.2.4	Vaikuttamistyö	40
6.2.5	Talousoosasto.....	40
6.2.6	Hallinto-osasto.....	41
7	Suomen Lähetysseuran strategian seuranta ja raportoinnin kehittämistarpeet	43
7.1	Strategian seuranta	43
7.2	Tunnuslukuseuranta.....	45
7.3	Vaikuttavuuden mittaaminen.....	46
7.4	Ongelmat ja haastateltujen esittämät kehittämisehdotukset	48
7.4.1	Raporttien päällekkäisyydet.....	48
7.4.2	Hanke- ja nimikkoraportit.....	49
7.4.3	Ulkomaantyön aluevuosiraportit	51
7.4.4	Henkilöstöhallinnon ja varainhankinnan raportit	51
7.4.5	Laadullinen arviointi.....	52
7.4.6	Raportointiprosessi.....	53
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	54
8.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	54
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	58
8.3	Työn ja oman oppimisen arviointi	59
	Lähteet.....	61
	Litteet.....	67
	Liite 1. Suomen Lähetysseuran organisaatorakenne.....	67
	Liite 2. Lista haastatelluista henkilöistä	68
	Liite 3. Haastatteluteemat ja useimmin esitetyt kysymykset	69
	Liite 4. Taulukko Suomen Lähetysseuran ulkoisista raporteista	70

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Suomen Lähetysseuralle. Toimeksiannosta sovittiin ja opinnäytetyötä tehtiin osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun 'Strategia käytäntöön' -opinnäytetyöteemaryhmää. Työ on mukana myös teemaryhmän julkaisussa 'Tehoa ja iloa strategiatyöhön'.

Strateginen johtaminen on tätä päivää yhä useammassa organisaatiossa – ei vain yrityksissä vaan myös julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Suomen Lähetysseura on 2000-luvulla ja erityisesti nykyisellä strategiakaudella 2010–2015 panostanut strategiatyöhön. Osana strategiatyötä haluttiin Lähetysseurassa kehittää ja yhtenäistää raportointikäytänteitä ja strategian seuranta. Opinnäytetyössäni kartoitin Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytilaa pohjaksi tälle kehitystyölle.

1.1 Tutkimusongelma

Suomen Lähetysseurassa haluttiin kehittää raportointikäytänteitä ja luoda koko organisaatiolle yhteiset raportoinnin ”pelisäännöt”. Lähetysseurassa ei ollut selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea raportointia organisaation eri osastoilla ja yksiköissä ylipäätään on. Siten, ennen kuin raportointia voitiin alkaa kehittää, oli välttämätöntä kartoittaa ensin organisaation raportoinnin nykytila. Lisäksi vaikeimmaksi strategiatyössä oli osoittautunut strategian seurannan ja mittareiden kehittäminen, ja myös siihen kaivattiin ulkopuolista näkemystä. Tutkimuskysymykseksi muotoutui:

Mikä on Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytila ja miten sitä tulisi kehittää?

Painopiste opinnäytetyössä on raportoinnin nykytilan kartoittamisessa, mutta koska strategian seuranta liittyy läheisesti raportointiin ja koska myös sen kehittämiseen kaivattiin Lähetysseurassa ulkopuolista apua, haluttiin se sisällyttää osaksi tutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymystä tarkentavia alakysymyksiä olivat:

- Mitä Suomen Lähetysseuran eri osastoilla ja yksiköissä raportoidaan, miksi, miten, kenelle, koska ja kuka raportoi?
- Onko joukossa turhaa raportointia, jota toteutetaan vain vanhan tavan vuoksi?
- Tehdäänkö raportteja tuottaessa osin päällekkäistä, turhaa työtä?
- Miten strategian seuranta on huomioitu raportoinnissa?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytila. Tavoitteena oli, että kartoituksen tuloksena Lähetysseuralla olisi selkeä kokonaiskuva organisaation eri osastoilla ja yksiköissä tuotettavista raporteista sekä niissä mahdollisesti ilmenneistä ongelmista ja kehitystarpeista. Kartoituksen tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta oli tavoitteena myös antaa kehitysehdotuksia raportointia ja strategian seuranta koskien.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä on ollut teemahaastattelu. Haastattelin yhteensä kahtakymmentäkahta raportoinnista vastaavaa, raportteja tuottavaa tai raportteja välittävää henkilöä Suomen Lähetysseuran eri osastoilta pääosin maaliskuun–toukokuun 2012 aikana. Haastateltavien joukossa oli niin osastonjohtajia, päälliköitä kuin toimihenkilöitäkin. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Teemahaastatteluiden lisäksi aineistonani oli useita Suomen Lähetysseuran dokumentteja, ja lisäksi osallistuin kuunnellen kuuteen Suomen Lähetysseuran työpajaan, joissa talousjohtajan johdolla kartoitettiin kunkin toimintaprosessin keskeisimpiä tietotarpeita.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Koska Suomen Lähetysseuran organisaatio on suuri ja toiminta hyvin monitahoista, oli joitakin Lähetysseuran yksiköitä pakko rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Rajauksesta päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lähetysseuran museo Kumbukumbuun ja kasvatus- ja koulutusyksikön koulutuksiin liittyy paljon pakollista valtionapuraportointia, joka rajattiin kartoituksen ulkopuolelle sen erityisluonteen vuoksi. Samoin rapor-

toinnin erityisluontoisuuden vuoksi jäi kartoituksesta pois myös talousosastoon kuuluva kustannusliike sekä talousosastolta takaisin henkilöstöyksikköön toukokuun alussa siirtynyt palkanlaskenta. Kaikkia muitakaan talousraportteja ei sisällytetty kartoitukseen siitä syystä, että Lähetysseuran talousraportoinnista sisältäen mm. tuloslaskelman ja taseen oli tehty jo yksi opinnäytetyö edeltävänä vuonna (Ranta 2011). Alun perin kartoitusta suunniteltaessa mietittiin myös mahdollisia organisaation ulkopuolisia haastateltavia, mm. seurakuntien edustajia, mutta koska Lähetysseuran sisälläkin haastateltavia oli jo niin paljon, oli ulkoiset sidosryhmät pakko rajata tutkimuksen ulkopuolelle.

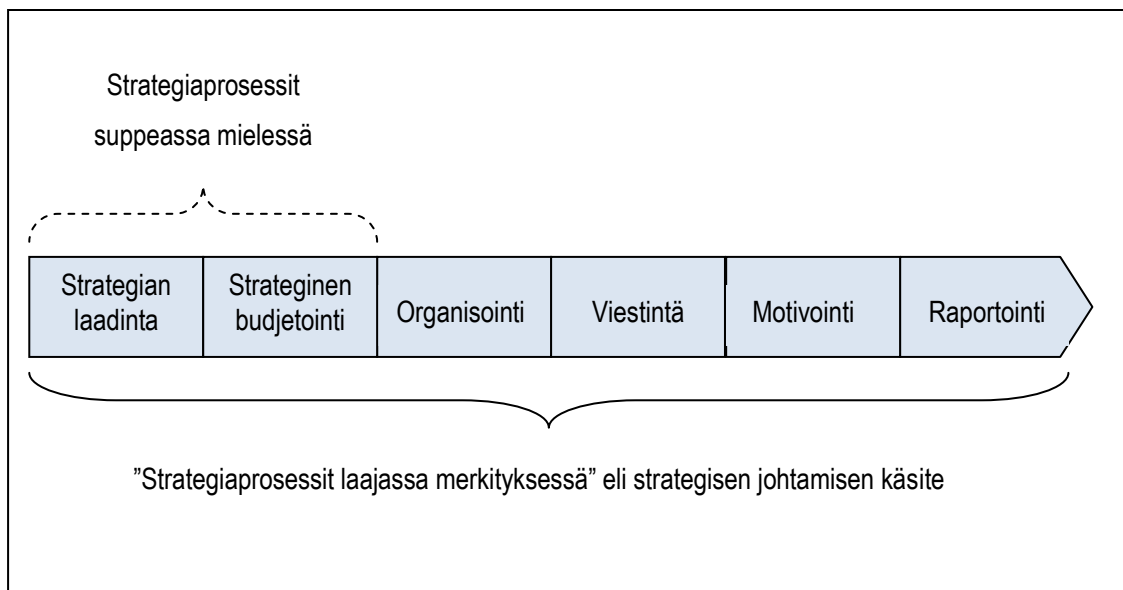
1.4 Opinnäytetyöraportin rakenne

Tutkimusraportti käsittää kahdeksan päälukua. Johdannon jälkeen seuraavat kaksi lukua muodostavat tutkimuksen tietoperustan. Niistä ensimmäisessä, luvussa 2, kuvaan raportoinnin määritelmää, raportoinnin merkitystä osana strategian toimeenpanoa, millaista raportoinnin ja strategian seurannan tulisi olla ja mitä pitäisi huomioida näitä kehitettäessä. Luvussa 3 käsitelen voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisen erityispiirteitä sekä strategian seurannan vaikeutta näissä organisaatioissa. Luku 4 kuvaa kohdeorganisaatiota Suomen Lähetysseuraa ja sen toteuttamaa strategiatyötä. Viidennessä luvussa kuvaan tekemäni kartoituksen toteutustapaa ja kuudennessa ja seitsemännessä luvussa kartoituksen tuloksia. Viimeisessä 8. luvussa kokoaan yhteenvedon, teen johtopäätöksiä, esitän jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioin lopuksi tutkimuksen onnistumista ja omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Strateginen johtaminen ja raportointi

Strategiasta lienee olemassa yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin, mutta esimerkiksi Kamensky (2008, 19) määrittelee strategian seuraavasti: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” Strategian voidaan sanoa olevan myös yksinkertaisesti yhtä kuin ”keinot vision toteuttamiseksi”(Lindroos & Lohivesi 2004, 27).

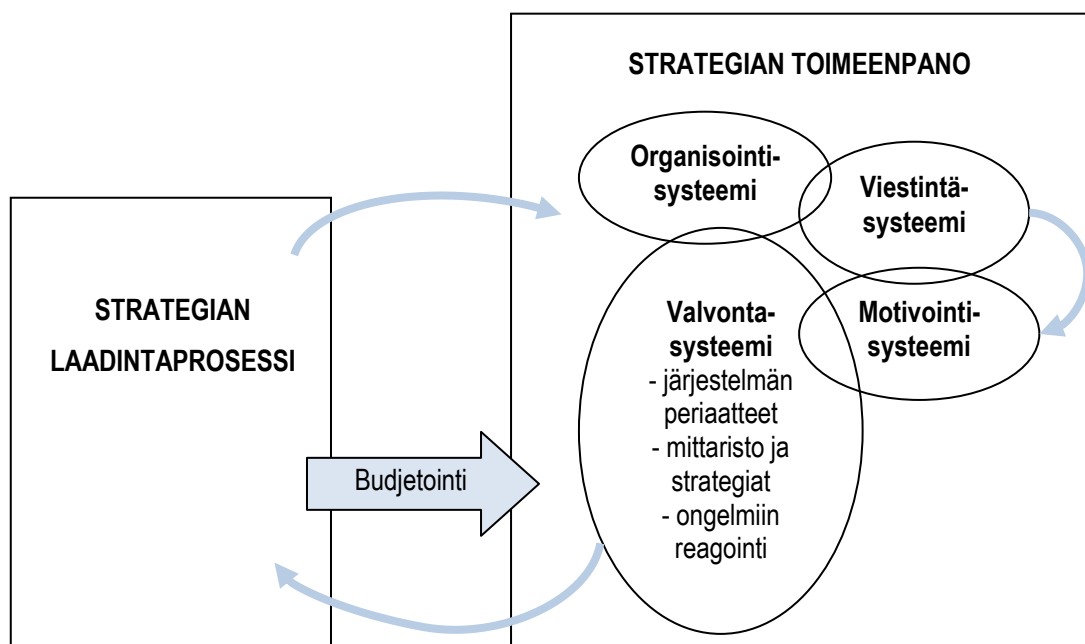
Näsin ja Aunolan (2005, 20) mukaan strategisella johtamisella tarkoitetaan usein samaa kuin käsitteellä ”strategiaprosessit”. Strategiaprosessit voidaan puolestaan määritellä joko suppeasti tai laajasti. Näsi ja Aunola itse kannattavat laajaa määritelmää, jossa strategiaprosesseihin eli strategisen johtamisen käsitteeseen sisältyy strategian laadinnan ja strategisen budjetoinnin lisäksi myös organisointi, viestintä, motivointi ja raportointi (kuvio 1). Pelkkä strategian laatiminen ei siis riitä. Strategia pitää myös toiminnallistaa.



Kuvio 1. Suppea ja laaja tulkinta yritysten strategiaprosessien sisällöstä (Näsi & Aunola 2005, 20.)

Edellä kuvatussa Näsin ja Aunolan jaottelussa neljä jälkimmäistä, organisointi, viestintä, motivointi ja raportointi muodostavat yhdessä strategian toimeenpanon. Raportoinnin voidaan näin ollen sanoa olevan väline strategian toimeenpanon valvontaan. Kuvio 2

(Näsi & Aunola 2005, 96) ilmentää strategisen johtamisen kokonaisuutta ja strategian toimeenpanon ja valvonnan merkitystä.



Kuvio 2. Valvontasysteemi strategiamallissa (Näsi & Aunola 2005, 96.)

Kuviot 1 ja 2 tuovat esiin raportoinnin merkityksen strategian toimeenpanossa ja strategisessa johtamisessa. Strategista johtamista suomalaisissa konserneissa vuonna 2000 kartoittaneessa tutkimuksessa (Näsi & Aunola 2005, 9) ilmeni, että ne yritykset, joiden strategian toteutumista valvottiin erityisen raportointijärjestelmän avulla, kokivat selvästi vähemmän ongelmia strategiansa toimeenpanovaiheessa. Näissä raportointijärjestelmä perustui miltei aina täsmälliseen mittaristoon. (Näsi & Aunola 2005, 97, 102.) Luvussa 2.1 käsitellän ensin organisaatioiden raportointia yleisesti, luvussa 2.2 strategian seuranta ja mittaamista.

2.1 Raportointi organisaatioissa

Organisaation raportointi voidaan yleisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Sisäistä raportointia ovat esimerkiksi johdon raportointi ja operatiiviset raportit, ulkoista esim. viranomaisraportit, toimintakertomus, tilinpäätös ja muut organisaation ulkopuolisille sidosryhmille suunnatut raportit. Sisäisen raportoinnin tarkoituksena on seurata etukäteen asetettujen tavoitteiden ja strategian toteutumista ja tuottaa näistä joh-

dolle tietoa päätöksenteon tueksi. Ulkoinen raportointi on osin lakisääteistä, osin organisaatiokohtaista muuta raportointia ulkopuolisille sidosryhmille, jonka tavoitteena on antaa muun muassa sijoittajille tietoa organisaation toiminnan suunnasta ja strategisista tavoitteista. (Määttä 2000, 158; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 45, 83.)

Niemelän ym. (2008, 83–87, 91–92) tiivistämänä raportoinnin tavoite ylipäätään on ”tuoda oikea tieto oikea-aikaisesti oikealle käyttäjäryhmälle”. Tämä on käytännössä usein yllättävän vaikea toteuttaa. Ongelmia ilmenee esimerkiksi organisaatioiden tietojärjestelmäympäristössä. Liittymät organisaation perusjärjestelmistä raportointijärjestelmiin ovat usein vanhentuneet, jolloin tieto ei siirry automaattisesti järjestelmästä toiseen. Tietoja haetaan eri lähteistä, yhdistellään ja muokataan, mikä vaatii runsaasti manuaalista työtä ja työaikaa. Tämä voi vaikuttaa myös raporttien ajantasaisuuteen. Hyvässä integroidussa järjestelmäympäristössä tiedot siirtyvät reaaliaikaisina raportointi- ja seurantajärjestelmiin ja käyttäjien on helppo tarkastella tarvitsemiaan raportteja.

Raportin helppolukuisuuteen ja ymmärrettävyyteen voidaan vaikuttaa myös muun muassa graafein, kuvien ja tilastoja selventävin analyysein ja perusteluin. Raporteissa esiintyvät käsitteet tulisi määrittellä yhtäläisiksi läpi organisaation ja sama tieto tulisi hakea eri raportteihin samasta lähteestä, jotta raportit olisivat luotettavia ja niitä voitaisiin analysoida ilman väärinkäsityksen vaaraa. (Niemelä ym. 2008, 85–87.)

Osa organisaation raporteista voi olla sisällöltään täysin tarpeettomia. Monien etenkin suurempien organisaatioiden ongelma on, että niissä tuotetaan turhia raportteja, jotka on vuosia sitten laadittu ja joita edelleen tuotetaan vain tavan vuoksi. Houkuttelevaa on myös tuottaa tietoa, joka on helposti saatavilla, mutta se ei välttämättä ole sitä tietoa, mitä eniten kaivattaisiin. Raportoinnissa keskitytäänkin usein liikaa perinteiseen, taaksepäin katsovaan talousseurantaan. Kuukausituloslaskelmat ja -taseet, budjettiseuranta ja markkinaosuusraportit ovat esimerkkejä tavallisista tuloksellisuuden seurannan välineistä. Kuitenkin myös ei-mitattavia ja laadullisia ilmiöitä ja tapahtumia tulisi seurata. (Karlöf 2004, 130; Määttä 2000, 158–159; Niemelä ym. 2008, 84–85.)

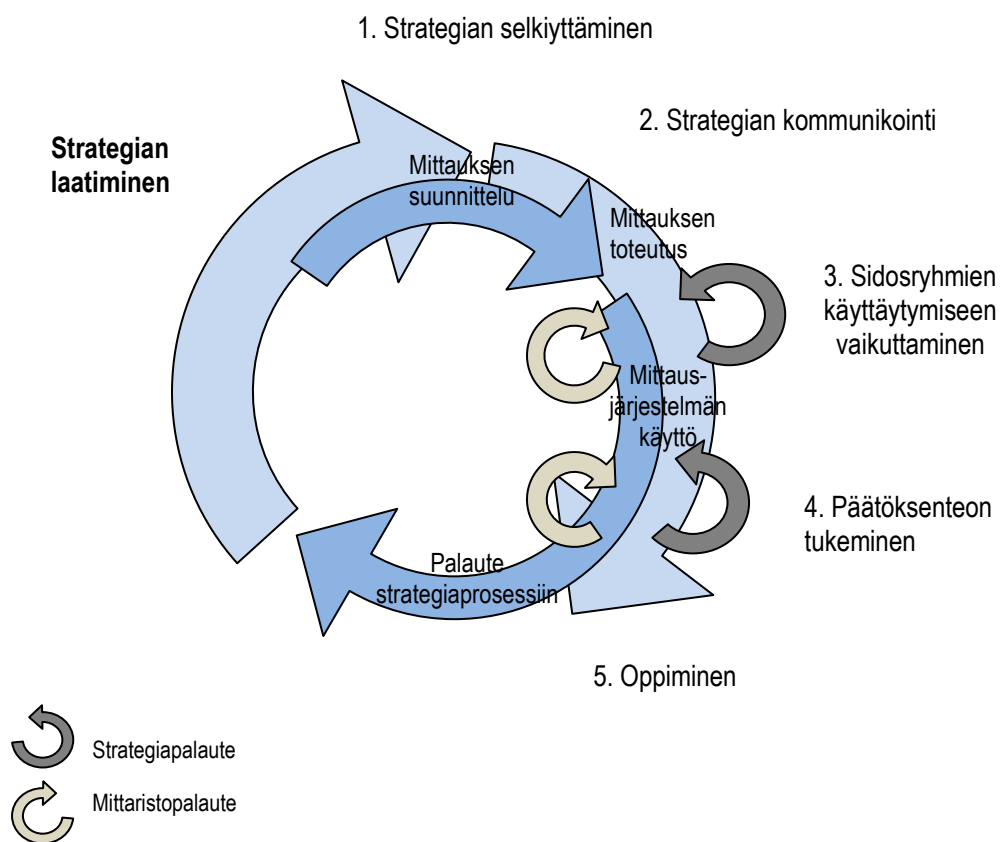
Markkinat eli nykyiset ja potentiaaliset sijoittajatkin vaativat yrityksiltä nykyään paljon laaja-alaisempaa raportointia kuin ennen. Eilisestä menestyksestä kertovat tilinpäätöstiedot eivät enää riitä, vaan sijoittajia ja omistajia kiinnostaa nykyään ennen muuta yrityksen tulevaisuuden tuloksetekokyky. Yritysten raportointi onkin kehittynyt koko ajan avoimempaan suuntaan, ja monet tiedot, jotka ennen on raportoitu ainoastaan sisäisesti, ovat nykyään julkisesti saatavilla. Toimintakertomukset sisältävät tietoja esimerkiksi yrityksen arvoista, eettisistä periaatteista, oman osaamis pääoman kehittämisestä, johtamisjärjestelmistä, henkilöstön työtyytyväisyydestä ja toiminnan ympäristövaikutuksista. (Määttä 2000, 159.)

2.2 Strategian seuranta ja mittaaminen

Strategian seuranta on Salmisen (2008, 128) mukaan ”laaja käsite kattaen kaiken vapaamuotoisesta havainnoinnista numeeriseen mittaukseen”. Vähänkin suuremmissa organisaatioissa mittarit ovat kuitenkin edellytys strategian toimeenpanon onnistumiselle. Samalla kun niiden avulla voidaan valvoa organisaation etenemistä kohti strategisia tavoitteita, auttavat ne myös johtoa selkiyttämään organisaation tavoitteet, strategian ja pääprioriteetit henkilöstölle. Ne mahdollistavat faktoihin perustuvan päätöksenteon ja lisäksi niillä on toimintaa ennakolta ohjaava vaikutus. ”Sitä saat, mitä mittaat” on yleisesti strategian kirjallisuudessa esiintyvä toteamus strategisesta johtamisesta ja mittauksesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation mittausjärjestelmä vaikuttaa vahvasti johtajien ja henkilöstön käyttäytymiseen ja näin myös saataviin tuloksiin. Ihmiset muuttavat käyttäytymistään mittariston painotusten mukaiseksi. (Salminen 2008, 128–129; Kankkunen ym. 2005, 96; Niemelä ym. 2008, 96–97)

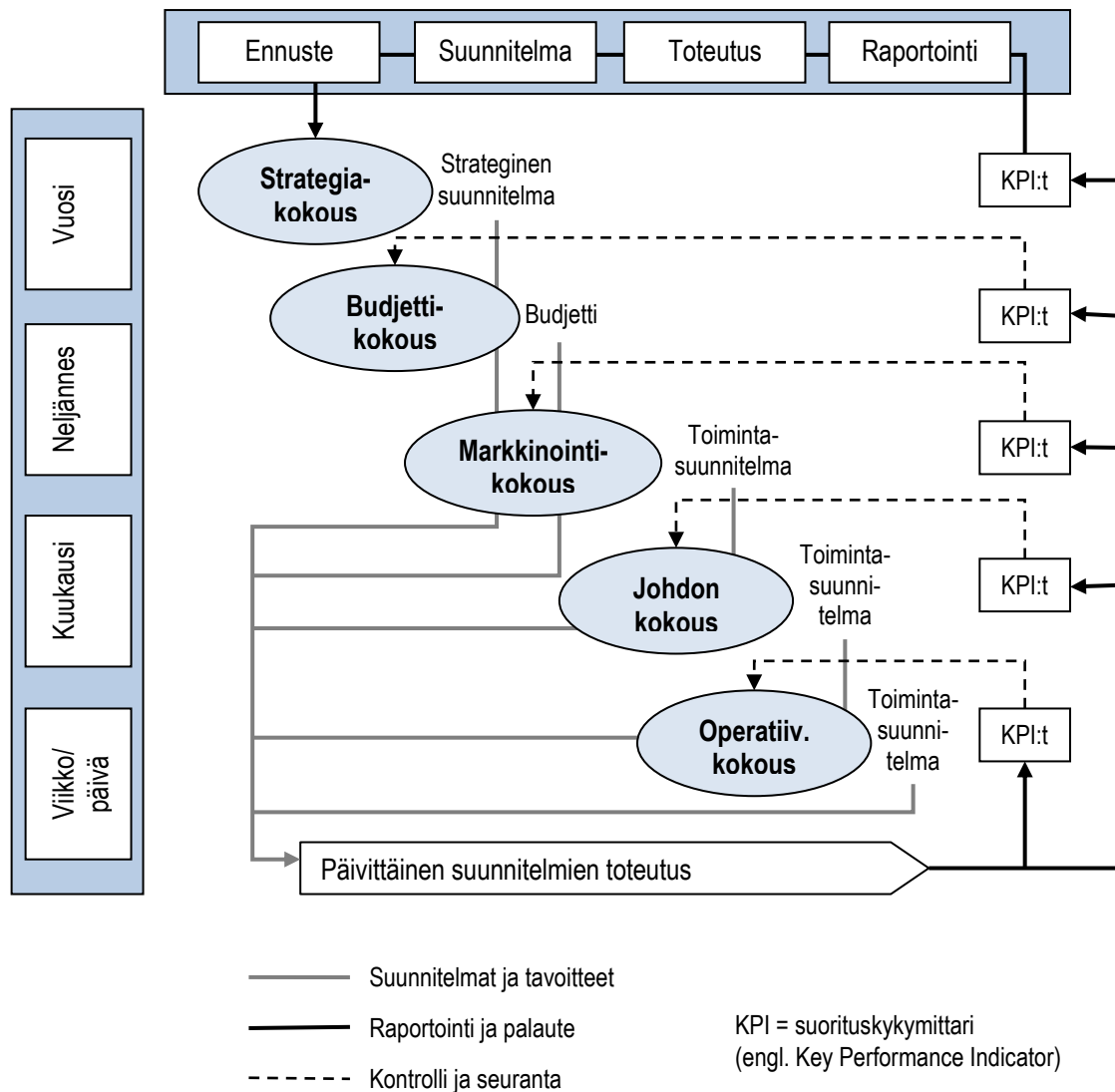
Tärkeimpiä mittariston tehtäviä on lisäksi strategisen oppimisen mahdollistaminen. Jo mittaristoa luotaessa organisaation strategia ja tavoitteet kirkastuvat. Myöhemmin mittausjärjestelmästä saadut tiedot voivat puolestaan auttaa kyseenalaistamaan jo toimeenpantua strategiaa. Mikäli se ei enää tuota haluttua tulosta, strategiaa on voitava muuttaa. Strategista mittausjärjestelmää voidaankin kuvata prosessiluonteisena kehänä (kuvio 3), jossa strategian laatimisen ja toimeenpanon eri vaiheet etenevät vuorovaikutuksessa mittauksen suunnittelun, toteutuksen ja mittaristosta saadun palautteen kanssa. Palaute johtaa strategiseen oppimiseen, joka puolestaan johtaa seuraavaan strategiaprosessiin,

jossa tavoitteita tarkistetaan, päivitetään ja tarvittaessa korvataan uusilla. (Kankkunen ym. 2005, 93–95, 99.)



Kuvio 3. Strategian ja mittareiden vuorovaikutus strategiaprosessissa (Kankkunen ym. 2005, 100.)

Myös Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) strategiaprosessimallissa viimeisin viidestä keskeisestä työvaiheesta on ”strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe”. Strateginen oppiminen mittareiden ja raportoinnin avulla nousee esiin myös Niemelän ym. (2008, 120) esittämässä johtamisjärjestelmässä. He kuvaavat organisaation johtamisjärjestelmän yhtenä kokonaisuutena, jossa organisaation eri tasoilla vuoden aikana pidetyt kokoukset, niissä laaditut suunnitelmat, suunnitelmien päivittäinen toteutus, seuranta mittareiden avulla sekä raportointi ja palaute linkittyvät kaikki toisiinsa mahdollistaen toimintojen jatkuvan parantamisen. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Johtamisjärjestelmä Niemelän ym. (2008, 120) kuvaamana

2.2.1 Mittaamisen sudenkuopat

Ongelmaksi mittaamisessa osoittautuu usein oikeiden, strategian seurantaan parhaiten tukevien mittareiden valitseminen. Strategista johtamista suomalaisissa konserneissa vuonna 2000 kartoittaneessa tutkimuksessa (Näsi & Aunola 2005, 9, 99–100) puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen mittausjärjestelmä ei tue strategian seurantaan. Organisaatiot keskittyvät mittaamisessa usein reliabiliteettinäkökulmaan eli mitataanko asioita oikealla tavalla, kun ensisijainen kysymys tulisi luonnollisesti olla mittaamisen validiteetti eli mitataanko oikeita asioita (Ylisirniö 2011, 7).

Yleisimpiä sudenkuoppia mittaamisessa on, että taloudelliset mittarit korostuvat muiden mittareiden kustannuksella. Perinteisten kovien taloudellisten mittareiden lisäksi organisaation tulee menestyäkseen kohdistaa mittausta myös pehmeämpiin, vaikeammin mitattaviin arvoihin. Tutkimusten perusteella taloudellinen tulos riippuu hyvin paljon pehmeistä arvoista ja menestyneissä yrityksissä on sekä kovat että pehmeät arvot huomioon ottava mittausjärjestelmä. (Kankkunen ym. 2005, 19–20, 25.)

Kovien taloudellisten mittareiden on todettu olevan myös enemmän tai vähemmän ajassa taaksepäin katsovia. Menneen ajan tapahtumia kuvaavien tulosmittareiden lisäksi organisaatio tarvitsee menestyäkseen myös kyseiseen tulokseen johtavia panoksia ja toimintaa kuvaavia mittareita, joita pystytään seuraamaan mahdollisimman reaaliaikaisesti. (Kankkunen ym. 2005, 20, 145–146.)

2.2.2 Hyvä mittaristo

Mittariston tulee olla riittävän monisäikeinen niin, että se sisältää sekä tulevaa toimintaa ennakoivia että toteutuneesta kehityksestä kertovia, niin taloudellisia kuin operatiivisia-kin mittareita. Lisäksi tavallisten kvantitatiivisten eli määrällisten mittareiden ohella tarvitaan myös kvalitatiivisia eli laadullisia mittareita. Määrällisiä mittareita ovat määrä- ja rahamittarit (kpl, kg, m², €), aikamittarit (tunti, päivä, kk, vuosi), yhdistelmämittarit (kpl/h, €/h) ja indeksimittarit (10%). Laadullisia mittareita ovat esimerkiksi laatuasteikot (1...10, hyvä–tydyttävä–heikko) ja suhteelliset kuvaukset (”toimialan paras”). (Niemelä ym. 2008, 91; Kamensky 2008, 237–238.)

Tiedot mittareihin tulisi saada sekä organisaation sisäisiä että ulkopuolisia tietolähteitä hyväksikäyttäen. Hyvässä mittaristossa yhteys strategisiin tavoitteisiin on selvästi tunnistettavissa ja mittarit keskittyvät organisaation avainprosesseihin. Mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä läpi organisaation niin, ettei väärinkäsityksen vaaraa ole. Lisäksi mittareiden käyttöönoton on oltava riittävän helppoa niin, että mittaamisesta saatu hyöty, päätöksentekoa ja johtamista tukeva arvo, ylittää haitat, mittaamiseen sidotut resurssit. (Niemelä ym. 2008, 91, 101.)

Mittareita valittaessa on tärkeää ymmärtää strategisten ja operatiivisten mittareiden ero: osa operatiivisista mittareista on pelkästään toimintaa ohjaavia ilman yhteyttä strategiaan. Toisaalta, osa strategisista mittareista on purettava operatiivisiksi mittareiksi ohjaamaan suoritusportaan toimintaa siten, että strategia toteutuu. (Kankkunen ym. 2005, 21.) Samalla tavalla ylemmän tason strategiset tavoitteet on purettava auki yksiköiden, tiimien ja yksilöiden omiksi tavoitteiksi, ja ne tulee sisällyttää johtamis- ja kannustejärjestelmiin sekä kehityskeskusteluihin. (Hannus 2004, 20–21; Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 123–126.)

Mittareita ei saa olla liikaa. Niemelän ym. (2008, 101–102) mukaan mittareiden määrä tulee rajoittaa ”helppohoitoiseen lukumäärään”, organisaatiotasolla korkeintaan 12–20 mittariin. Kankkunen ym. (2005, 26, 133) ovat sitä mieltä, että oikeaa mittareiden määrää on mahdotonta määrittää. Toisilla organisaatioilla viisi strategista mittaria on ehdoton enimmäismäärä, toisilla kaksikymmentäviisi. Hekin kuitenkin painottavat, että mittareiden määrän kasvaessa ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena vähenee ja fokus kriittisiin toiminnan osa-alueisiin heikkenee, ja että mittareiden määrää tärkeämpää on niiden johtaminen strategiasta. Määtän (2000, 219) kuvaamana mittareiden määrän tulee olla ”sellainen, että se mahdollistaa kokonaiskuvan hahmottamisen niin, että metsä näkyy puilta”.

2.2.3 Mittausjärjestelmän kehittäminen

Mittausjärjestelmän kehittäminen on aina aikaa vievä prosessi. Mittaristoa ja mittausjärjestelmää on lähes mahdotonta kehittää kerralla valmiiksi, sillä vaikeuksia esiintyy usein niin mittareiden valinnassa kuin mittaustiedon keruumenetelmien luomisessa. Toisaalta mittausjärjestelmää ei edes pidä kehittää kokonaan pysyväksi, sillä esimerkiksi muutokset organisaation toiminnassa voivat aiheuttaa tarpeen muuttaa mittareita. Mittaamisella saatua tietoa tulee hyödyntää myös strategisen oppimisen näkökulmasta: sen avulla voidaan kyseenalaistaa ja tarvittaessa muuttaa mittausjärjestelmää, strategiaprosessia tai organisaation tavoitteita. Mittareita ei tule muuttaa kuitenkaan liian äkkinäisesti vaan suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. (Kankkunen ym. 2005, 22–24, 241, 245–246.)

Pitkäjänteisyys on onnistuneen strategisen mittaamisen edellytys. Osa omistajista janoaa mittaustuloksia vuosineljänneksittäin, mutta mittaamiseen pitäisi suhtautua kuin mihin tahansa investointityyppiseen toimenpiteeseen: se ei välttämättä heti tuota, mutta tuo myöhemmin jatkuvaa arvoa sekä omistajille että organisaatiolle. Organisaation ja johtamisen tulee olla sellaisia, että ne mahdollistavat eivätkä estä pitkäjänteistä mittaustyötä. (Ylisirniö 2011, 209–210.)

Mittaaminen tai mittausjärjestelmän kehittäminen voidaan aloittaa organisaatiossa oikeastaan minkälaisessa strategisessa tilanteessa tahansa. Organisaatio on saattanut läpikäydä isoja muutoksia, se on fuusioitunut tai pääjohtaja on vaihtunut, tai normaalimassa tilanteessa sillä voi olla vain tarve täsmentää strategiaa ja siihen liittyviä toimenpiteitä. (Ylisirniö 2011, 213.)

3 Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Suomen Lähetysseura on evankelis-luterilaisen kirkon lähetysjärjestö ja yksi Suomen suurimmista kehitysyhteistyöjärjestöistä. Se kuuluu siten voittoa tavoittelemattomiin, yleishyödyllisiin organisaatioihin. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen eroaa monilta osin liikeyrityksen johtamisesta.

Tästä syystä kuvaan tässä luvussa voittoa tavoittelemattoman organisaation ja sen johtamisen erityispiirteitä. Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita kuvataan usein myös termeillä ”nonprofit-organisaatio” tai ”yleishyödyllinen yhteisö”. Monet näistä organisaatioista ovat samalla myös ”kansalaisjärjestöjä” (Drucker 2008, 12; Ulkoasiainministeriö 2012). Tässä opinnäytetyössäni kuvaan näitä organisaatioita joko termillä ”voittoa tavoittelematon” tai ”yleishyödyllinen”.

3.1 Voittoa tavoittelemattoman organisaation tunnuspiirteitä

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voidaan sijoittaa yritysmaailman ja julkisen sektorin välimaastoon. Usein puhutaankin ’kolmannesta sektorista’. Näiden organisaatioiden tarve ei ole yritysten tavoin tuottaa mahdollisimman suurta voittoa eikä myöskään julkisen sektorin tavoin palvella enemmistön odotuksia ja tarpeita, vaan ne ovat olemassa toteuttaakseen tehtävänsä, missiotaan. (Worth 2012, 22, 58.) Drucker (1990/2008, 21) määritteli voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoituksiksi ”muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa”.

Termi ’voittoa tavoittelematon’ (engl. ’nonprofit’) viittaa näille organisaatioille tunnusomaiseen piirteeseen: ne eivät jaa voittoja omistajilleen osinkojen muodossa tai käytä voittoja yrityksen arvon kasvattamiseen omistajien varakkuuden lisäämiseksi. Toisin kuin usein väärin ymmärretään, ne voivat kyllä saada voittoja, organisaation tulojen ylittäessä menot, mutta nämä voitot tulee käyttää organisaation toiminnan edistämiseen. (Worth 2012, 22.)

Merkittävimpiä eroja yleishyödyllisten organisaatioiden ja liike-elämän sekä julkisen sektorin välillä on tulojen lähde. Siinä missä liikeyritys saa tuloja myymällä asiakkailleen tuotteita tai palveluja ja julkishallinto keräämällä veroja, on voittoa tavoittelemattoman

organisaation hankittava varoja lahjoittajilta, ihmisiltä, jotka haluavat olla mukana tukemassa asiaa, mutta jotka eivät itse ole edunsaajia. Tästä seuraa se, että, toisin kuin liikeyrityksillä, yleishyödyllisen organisaation raha ei ole sen omaa, vaan sitä hoidetaan lahjoittajien puolesta. Johdon on valvottava, että raha menee niihin tarkoituksiin, mihin se on tarkoitettu, mietittävä, kuinka määrittää toiminnan tulokset, ja raportoitava lahjoittajille osoittaakseen heille, että heidän rahoillaan saavutetaan tuloksia. Menneinä vuosina monet yleishyödylliset organisaatiot tarvitsivat ulkopuolista rahaa yleensä vain erityishankkeisiin. Nykyään ne tarvitsevat sitä yksinkertaisesti toimiakseen. (Drucker 2008, 66–67.)

Tunnusomaista voittoa tavoittelemattomille organisaatioille on myös se, että vaikka ne usein työllistävät merkittävän määrän palkattua henkilökuntaa, niiden juuret ovat vapaaehtoistoiminnassa. Ne käyttävät nykyäänkin palkattujen työntekijöidensä lisäksi monia vapaaehtoistyöntekijöitä ohjelmiansa toteuttamisessa. Vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden työtehtävien välillä on yhä vähemmän eroja, usein ei lainkaan, ja vapaaehtoisista on tulossa voittoa tavoittelemattomille organisaatioille yhä tärkeämpiä. (Drucker 2008, 175; Worth 2012, 57.)

Termillä 'yleishyödyllinen' viitataan siihen, että näiden organisaatioiden toiminnasta voidaan katsoa olevan huomattavaa yhteiskunnallista hyötyä ja merkitystä ja tästä johdun niille voidaan myöntää erityisiä verovapauksia. Worth (2012, 57) mainitsee esimerkkinä yleishyödyllisestä toiminnasta nälkäisten ravitsemisen tai huumeiden vastustamisen.

Tuloverolain (30.12.1992/1535) 22 § määrittelee yleishyödyllisen yhteisön seuraavasti:

- 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;
- 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;
- 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Yhdistystä pidetään verotuksessa yleishyödyllisenä, jos se täyttää kaikki edellä mainitut kriteerit (Verohallinto 2012a). Laajemmin ”yleishyödyllisyyden” voidaan ajatella viittaa-

van myös tämän sektorin olemassaoloon ylipäättään; nämä organisaatiot edistävät toiminnallaan vapaata ja avointa keskustelua yhteiskunnassa (Worth 2012, 57).

3.2 Strategian mittaaminen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

Koska voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla ei ole yritystoiminnan kaltaista taloudellista menestymistä vastaavaa selkeää ydintavoitetta, ovat niiden strategiaprosessitkin enemmän ideologisten, poliittisten tai arvoperusteisten tulkintojen värittämiä. (Määttä 2000, 187, 189.)

Yksi tärkeimmistä eroista liikeyrityksen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation välillä on se, että niiden tulosalue on hyvin erilainen. Yritykset määrittelevät tuloksensa yleensä taloudellisena tuloksena, ja vaikka tämä olisikin liian kapea-alainen määritelmä tulokselle, on se joka tapauksessa konkreettinen ja täsmällinen. Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla samanlaista taloudellista tulosta ei ole, ja niissä tuloksen määrittäminen on paljon vaikeampaa. (Drucker 2008, 139.)

Koska yleishyödyllisten organisaatioiden tarkoitus on Druckerin (2008, 21) sanoin muuttaa ihmistä, ovat organisaatioiden tulokset muutoksia ihmisissä – heidän käyttäytymisessään, arvoissaan, kyvyissään, terveydessään, jne. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden onkin arvioitava itseään sen perusteella, miten se on näissä onnistunut. Toisin kuin yrityksillä, yleishyödyllisen organisaation tulokset ovat aina siten organisaation ulkopuolella, eivät sisällä. Koska tulokset ovat muutoksia ihmisissä, niitä on vaikea mitata. Jos esimerkiksi kirkon tuloksia arvioitaessa katsotaan pelkkää kirkossa kävijöiden määrää, se ei kerro vielä kirkon vaikutuksesta yhteisöön. (Drucker 2008, 109, 114, 140.)

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissakin on kuitenkin yhä tärkeämpää pystyä osoittamaan työn tuloksia. Työn rahoittajat eli lahjoittajat vaativat nykyään enenevässä määrin todisteita tukemansa ohjelman tuottavuudesta ja työn tuloksellisuudesta (Herman 2005, 391; Worth, 167). Siinä missä liikeyritys sijoitettuaan resurssejaan tuottamattomiin kohteisiin menettää yleensä omia rahojaan, menetetään yleishyödyllisissä organisaatioissa vastaavassa tilanteessa muiden – lahjoittajien – rahoja. Yleishyödylliset orga-

nisaatiot ovat siis vastuussa lahjoittajilleen siitä, että ne kohdistavat vähäiset resurssinsa toimiin, joista saadaan tuloksia. (Drucker, 114, 139.)

Vaikka yleishyödyllisten organisaatioiden tuloksellisuutta on usein vaikea mitata, on siihenkin olemassa joitakin mittareita. Hankkeen raporteista ja tilastoista voidaan seurata esimerkiksi palveltujen asiakkaiden määriä tai asiakkaiden sukupuoli- ja ikäjakaumaa, objektiivisia tietoja, joita työntekijät pystyvät usein suhteellisen helposti tilastoimaan. Tässä on tärkeää, että työntekijät määrittelevät, miten kyseiset tunnusluvut on laskettu. Hankkeen raporteista voidaan seurata myös esimerkiksi toteutetun työn määrää ja laajuutta. On huomattava, että tilastointi ei saa olla liian vaativaa tai työlästä niin, että työntekijä joutuisi valitsemaan tilastoinnin ja itse työn välillä. Työntekijöiltä ei voida myöskään odottaa – ilman valmennusta – tilastointia subjektiivisemmista tiedoista kuten asiakkaiden asenteista tai asiakkaan edistymisestä kohti tavoitetta. (Herman 2005, 398–399.)

Asiakkaan käsityksiä ja asenteita kuvaavia mittareitakin tulisi kuitenkin olla seurannassa mukana. Näitä voidaan kerätä tyypillisimmin asiakaskyselytutkimuksilla. Kysely voi sisältää esimerkiksi asiakkaan arvioita hankkeesta tai hankkeen tuottajasta, asiakkaan itsearviointia ja muuta perustietoa asiakkaasta. Muita pääasiallisia laadullisen tiedon keruumenetelmiä ovat havainnointi ja syvähaastattelut. Havainnoimalla voidaan saada esimerkiksi tietoa, kuinka hyvin jokin prosessi toimii. Syvähaastattelut sopivat esimerkiksi yksittäisen asiakkaan hoidon onnistumisen arviointiin. Syvähaastattelun etu kyselytutkimukseen nähden on, että se antaa enemmän tilaa muun muassa vastaajan tunteille. (Herman 2005, 399–401.)

Hermanin (2005, 401) mukaan useimmat asiantuntijat nykyään tunnistavat, että yleishyödyllisen organisaation tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta ei voida arvioida ilman laadullista tietoa. Herman painottaakin, että voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan arvioimisessa tarvitaan monentyyppisiä mittareita, sekä määrällisiä että laadullisia.

Worth (2012, 146–147) esittää yhdysvaltalaisen yleishyödyllisen organisaation, United Way of American, käyttämän mallin, jossa tuloksellisuuden arviointi koostuu neljänlaisista avainmuuttujista: panoksista, toiminnasta, tuotoksista ja tuloksista. Tässä panokset ovat hankkeelle omistettuja resursseja, esim. rahaa, henkilökuntaa tai vapaaehtoistyöntekijöitä. Toiminta on sitä, mitä hanke toteuttaa, esim. kodittomien ravitsemista tai työhönvalmennusta. Tuotokset ovat suoria toiminnan tuotteita ja niitä on usein suhteellisen helppo mitata: ravittujen kodittomien määrä, työhönvalmennettujen määrä. Nämä eivät kuitenkaan kerro vielä hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta, vaan tulokset ovat hankkeeseen osallistumisesta seuraavia muutoksia ihmisissä tai heidän elämässään, esim. parantunut elintaso tai lisääntynyt työkyky. Tuloksia olisi hyvä mitata heti ohjelman päätyttyä, noin muutaman vuoden kuluttua ja vielä pidemmän ajan kuluttua ohjelman päättymisestä. Tämä saattaa vaatia paljon vaivaa ja kustannuksia, sillä pelkästään henkilöiden jäljittäminen voi olla hyvin vaikeaa.

Myös Niven (2003, 187) korostaa tulostittareiden merkitystä panos- ja tuostittareiden ohella. Tulostittarit siirtävät huomion siitä, miten ohjelma toimii, siihen hyvään, jota ohjelmalla tavoitellaan. Nivenin mukaan tulostittareihin – pikemmin kuin panos- ja tuostittareihin – fokuoiminen ohjaa voittoa tavoittelematonta organisaatiota kohti sen todellisia päämääriä.

4 Kohdeorganisaatio: Suomen Lähetysseura

4.1 Organisaatio ja toimiala

Suomen Lähetysseura ry on evankelis-luterilaisen kirkon lähetysjärjestö ja yksi ulkoasiainministeriön kehitysyhteistyötä toteuttavista kumppanuusjärjestöistä. Se on perustettu vuonna 1859 ja se on Suomen vanhin lähetysjärjestö ja kehitysyhteistyöjärjestö.

Nykyään Suomen Lähetysseura toimii noin 30 maassa 5 maanosassa yhteistyössä paikallisten kirkkojen ja järjestöjen kanssa. Vuonna 2011 Lähetysseuralla oli 89 operatiivista ulkomaista kumppania. (SLS 2012a, 26–27.)

Suomen Lähetysseuran palveluksessa vuonna 2011 oli 328 työntekijää, joista 153 toimi ulkomailla yhteistyössä paikallisten kumppanien kanssa. Suomen Lähetysseuran toimitalossa, Lähetystalossa, Helsingissä toimii runsas sata työntekijää, joiden tehtävät liittyvät hallintoon, varainhankintaan, viestintään, koulutukseen, Lähetysseuran museo Kumbukumbuun ja Lähetystalossa sijaitsevaan Lähetyskirkkoon. Kotimaan alueellista lähetystyötä varten on jokaisessa Suomen hiippakunnassa Lähetysseuran palkkaama lähetys sihteeri sekä hiippakunnan seurakuntia palveleva lähetystoimisto. (SLS 2012a, 29.)

Suomen Lähetysseuran organisaation muodostavat hallitus, toiminnanjohtaja, toiminnanjohtajan toimisto, ulkomaanosasto, kotimaanosasto, viestinnän ja varainhankinnan osasto, talousosasto sekä hallinto-osasto. Marraskuusta 2011 alkaen toiminut uusi vaikuttamistyön yksikkö on osa toiminnanjohtajan toimistoa. Liitteenä oleva organisaatiokaavio (liite 1, SLS 2012d) selventää organisaatorakennetta, osastoja ja yksiköitä tarkemmin.

Suomen Lähetysseuran jäsenistön muodostavat kaikki Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat, muut yhteisöjäsenet ja henkilöjäsenet. Yhdistyksen ylin päätösvalta kuuluu jäsenistön vuosikokoukselle, joka pidetään aina valtakunnallisten Lähetysjuhlien yhteydessä kesäkuussa. Hallituksessa on 12 jäsentä, joiden toimikausi on kolme vuotta. (SLS 2012a, 30.)

Lähetysseuran vuosibudjetti vuonna 2011 oli 29,5 miljoonaa euroa, josta 71 prosenttia käytettiin ulkomaiseen työhön. Lähetysseuran toimintaa rahoittavat seurakunnat ja kristilliset järjestöt, ulkoasiainministeriö ja yksityiset ihmiset. (SLS 2012a, 30.)

Suomen Lähetysseuran toiminta-ajatus on: ”Toteutamme Jumalan rakkautta sanoin ja teoin. Julistamme evankeliumia, puolustamme ihmisoikeuksia ja toimimme köyhyyden poistamiseksi.” Yhdistyksen arvoja ovat kristillinen toivo, lähimmäisenrakkaus, ihmisarvon puolustaminen, avoimuus ja luotettavuus. Visio kuuluu seuraavasti: ”Jumalan rakkaus luo toivon ja luo vastuulliseen elämään.” (SLS 2009a, 2–3.)

4.2 Strategiatyö Suomen Lähetysseurassa

Suomen Lähetysseurassa on yhdistyksen viestintäjohtajan (Kemppi-Repo, E. 28.3.2012) mukaan tapahtunut 2000-luvulla ”huikea strategisen ajattelun hyppäys”. Vielä nykyistä edeltävänkin strategiakauden 2004–2009 aikaan strategiasta ei tiedotettu samalla lailla eikä se näkynyt toiminnassa kuten nyt. Varsinainen kunnan strategiatyö on alkanut toden teolla Suomen Lähetysseurassa siis vasta nykyisellä strategiakaudella. (Karlsson, M. & Larmasuo, T. 31.1.2012.)

Nykyistä strategiaa 2010–2015 alettiin valmistella vuonna 2008 (Karlsson, M. & Larmasuo, T. 31.1.2012). Strategian pohjaksi toteutettiin hyvin laaja sidosryhmien kuuleminen Lähetysseuran työn vahvuuksista ja heikkouksista. Uusi strategia sekä yksityiskohtainen strategian toimeenpanosuunnitelma hyväksyttiin Lähetysseuran johtokunnan päätöksellä vuoden 2009 lopussa. (SLS 2010a, 3; SLS 2009b, 1.)

Suomen Lähetysseuran strategia 2010–2015 käsittää seuraavat kahdeksan tavoitetta:

1. Olemme vahvistaneet julistustyötä kristillisten kirkkojen ulkopuolella olevien keskuudessa.
2. Olemme vahvistaneet toimintaamme ihmisoikeuksien puolustamiseksi ja köyhyyden poistamiseksi.

3. Yhteiskunnallinen vaikuttamistoimintamme on vakiintunut aktiiviseksi osaksi ulkomaista ja kotimaista toimintaa.
4. Ulkomaisten yhteistyökumppaniemme omaehtoisuus on lisääntynyt.
5. Tukemme seurakunnille kulttuurien ja uskontojen kohtaamisessa on vahvistanut kristillistä todistusta Suomessa.
6. Kannatustuotot ovat kasvaneet ja kannattajakunta laajentunut.
7. Työyhteisömme vahvuudet ovat lisänneet työmme tuloksellisuutta.
8. Johtaminen on tuloksellista ja järjestelmät vastaavat sen tarpeita.
(SLS 2009a, 4–7.)

Uuden toimintastrategian toteuttamisen tueksi on Lähetysseurassa käynnistetty sittemmin monia kehitysprojekteja. Vuonna 2010 laadittiin uusi IT-strategia vuosille 2011–2016, jossa täsmennettiin tietohallinnon kehittämisen linjaukset. Organisaatiossa on otettu jo käyttöön uusi henkilöstöhallinnonjärjestelmä Mepco, budjetointi- ja raportointijärjestelmä BAS ja Sharepointiin pohjautuva uusi Intranet. Toiminnanohjausjärjestelmää ja uutta dokumentinhallintajärjestelmää ollaan lisäksi hankkimassa.

Henkilöstöpuolella määriteltiin vuonna 2010 strategisen osaamisen seitsemän osa-aluetta tavoitteena suunnata osaamisen kehittämistä strategian toteuttamista palvelevalla tavalla. (SLS 2011a, 20) Näistä neljä priorisoitua kyvykkyyttä ovat viestinnän ja vaikuttamisen kyvykkyys, toimeenpanokyvykkyys, henkilöstöresursoinnin kyvykkyys ja varainhankintakyvykkyys (SLS 2012b, 23).

Vuonna 2010 käynnistettiin myös useampivuotinen toimintaprosessien kuvaamisen ja kehittämisen projekti, jossa organisaation toiminta jaettiin kymmeneen pääprosessiin; viiteen ydinprosessiin ja viiteen tukiprosessiin. Ydinprosesseja ovat ohjelmien hankehallinta, ulkomaisten kumppanuussuhteiden hallinta, kotimaisten kumppanuussuhteiden hallinta, viestintä ja vaikuttaminen sekä yksityishenkilöiden osallistaminen. Tukiprosesseja ovat puolestaan toiminnanohjaus, IT ja tiedonhallinta, talouden hallinta, henkilöressurssien hallinta sekä varainhankinnan koordinointi. Kevääseen 2012 mennessä

sä 9 prosessia oli kuvattu kokonaan ja viimeistä oltiin kuvaamassa. Prosessikuvauksen yhteydessä on laadittu kuhunkin prosessiin myös suunnitelma siitä, miten prosessia kehitetään jatkossa. Vastuu prosessien toteutumisesta ja prosessin kehittämisen etenemisestä on jaettu viiden osastonjohtajan kesken siten, että kunkin osastonjohtajan vastuulla on kaksi pääprosessia. Prosessien kehittämistehtävien etenemisestä raportoidaan kaksi kertaa vuodessa. (Karlsson, M. & Larmasuo, T. 11.10.2011.)

Strategiatyössä kaikkein vaikeinta on ollut strategian seurannan kehittäminen. Strategian toimeenpanosuunnitelmassa (SLS 2009b) määriteltiin jokaista strategiakauden tavoitetta kohden omat alatavoitteet ja kehittämistehtävät sekä seurantamittarit. Osasta tavoitteita mittarit jäivät kuitenkin puuttumaan, koska oikeanlaisia mittareita oli hyvin vaikea löytää. (Karlsson, M. & Larmasuo, T. 11.10.2011.) Toisaalta seurattavia alatavoitteita, kehittämistehtäviä ja mittareita oli liikaakin ja niiden seuraaminen oli siksi mahdotonta. (Larmasuo, T. 2.5.2012.)

5 Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytilan kartoitus

Kuten edellä todettiin, opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytila. Tässä luvussa kuvaan kartoituksen toteuttamistapaa: kartoituksessa käyttämäni tutkimusmenetelmää, tutkimuksen aineistoa ja aineistoon soveltamaani analyysiä.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Kartoitus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelut olivat luonnollinen valinta kartoituksen toteuttamiseen, koska tavoitteena oli kerätä yksityiskohtaista tietoa tarkoituksenmukaisesti valitulta kohdejoukolta niin, että tutkittavien näkökulmat pääsevät kunnolla esille. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä oli perusteltu, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kunkin yksikön tai osaston raportoinnista ja oli ennalta selvää, että tutkittava aihe tuottaisi monitahoisia vastauksia. Haastattelussa tutkija pystyy halutessaan syventämään saamiaan tietoja esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä tai pyytämällä perusteluja haastateltavan esittämille mielipiteille. Samoin haastateltavalla on mahdollisuus kertoa aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155, 192.)

Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa osastonjohtajien antamien suositusten pohjalta. Haastateltaviksi valittiin 22 raportoinnista vastaavaa, raportteja tuottavaa tai raportteja välittävää henkilöä Suomen Lähetysseuran eri osastoilta. Koska valittu kohdejoukko koostui niin osastonjohtajista, päälliköistä kuin toimihenkilöistäkin, jotka joko vastasivat koko osaston tai yksikön raportoinnista tai vain tuottivat tai välittivät tiettyjä raportteja, oli haastattelutyypiksi mielekästä valita puolistrukturoitu teemahaastattelu. Siinä haastattelu etenee yksityiskohtaisten ennalta tarkkaan muotoiltujen kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten aihepiirien mukaan. Keskusteltavat aihepiirit eli teemat on etukäteen valittu, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Jokin teema saattoi jäädä jonkun haastateltavan kohdalla vain lähes maininnaksi ja

jollain toisella taas saattoi olla samasta aiheesta paljon kerrottavaa. Vaikka teemahaastattelu ei ole täysin vapaa niin kuin avoin haastattelu, se on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua lomakehaastattelua, jossa kysymysten muoto ja järjestys on tarkkaan ennalta päätetty. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48; Aaltonen & Valli 2007, 27, 36.)

Kartoituksen haastatteluteemat olivat siis kaikissa haastatteluissa samat. Ne liittyivät tällä hetkellä käytössä oleviin tai tuotettaviin raportteihin, strategian seurantaan, tunnuslukuihin ja mittareihin, mahdollisiin raportoinnin ongelmiin ja kehittämistarpeisiin. Yksittäiset kysymykset saattoivat vaihdella kuitenkin paljonkin haastateltavan osastosta, yksiköstä ja tehtäväkuvasta riippuen. (Liite 3)

Haastatteluista suurin osa, kaksikymmentä haastattelua, oli kasvokkaishaastatteluja Suomen Lähetysseuran toimitalossa, Lähetystalossa. Kaksi oli suppeampia sähköpostihaastatteluja: toinen siitä syystä, että haastateltava toimii muualla Suomessa; toinen siksi, että tarkoitus oli haastatella lyhyesti vain yhdestä haastateltavan vastuulla olevasta raporttityypistä. Kasvokkaishaastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta maaliskuun–toukokuun 2012 aikana, sähköpostihaastattelut kesän 2012 aikana.

Haastatteluprosessi eteni siten, että toimeksiantaja tiedotti ensin helmikuussa 2012 kaikille haastateltaviksi valituille henkilöille sähköpostitse tulevista haastatteluista, jonka jälkeen sovin itse jokaisen haastateltavan kanssa haastatteluajan sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin useimmiten haastateltavan omassa työhuoneessa. Jos haastateltavalla oli muiden henkilöiden kanssa jaettu työhuone, valittiin haastattelupaikaksi lähellä vapaana oleva muu työhuone. Haastattelutilanteet olivat siis hyvin rauhallisia ja keskeyttömiä, ja ne kestivät useimmiten 1–1,5 tuntia. Tallensin kaikki haastattelut ja purin ne mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Haastattelujen lisäksi kartoituksen aineistona olivat muun muassa Suomen Lähetysseuran monet dokumentit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, ja usein heti tutkimuksen alussa tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa toimii (Hirsjärvi ym. 2003, 168). Ymmärtääkseni tutkittavaa kohdeorganisaatiota mah-

dollisimman hyvin perehdyin jo ennen haastatteluja toimeksiantajalta saamiini Lähetysseuran strategia-asiakirjoihin, prosessikuvauksiin, raportoinnista aikaisemmin tehtyihin esiselvityksiin ja päätöksiin sekä muihin dokumentteihin, vanhoihin vuosiraportteihin ja muuhun Internetistä löytyvään Lähetysseuraa koskevaan aineistoon. Aivan tutkimuksen alussa olin myös toimeksiantajan ehdotuksesta mukana kuuntelemassa Lähetysseuran kuudessa työpajassa, joissa toimintaprosesseittain kartoitettiin tärkeimpiä tietotarpeita. Lisäksi haastattelujen yhteydessä sain haastateltavilta esimerkkiraportteja, jotka olivat myös aineistonani kartoitusta tehdessä.

5.2 Aineiston analysointi

Ennen haastatteluaineiston analysointia oli haastattelutallenteet purettava eli litteroitava. Litteroinnin voi tehdä monella tapaa riippuen siitä, minkälaista analyysia aikoo aineistoon soveltaa (Aaltola & Valli 2007, 41). Koska en aikonut tehdä tarkkaa diskurssi-analyysia ja koska haastatteluja oli paljon, en litteroinut haastatteluja kokonaisuudessaan vaan purin haastatteluista olennaiset kohdat osin tiivistäen.

Analysoin aineistoa teemoittelemalla eli jäsensin koko aineiston haastatteluteemojen mukaisesti siten, että kokosin kunkin teeman alle kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan. Tämän jälkeen aineistoa oli suhteellisen helppo analysoida teemoittain huolimatta aineiston laajasta koosta. Teemahaastattelujen aineiston analysointi onkin usein helpompaa kuin laadullisen aineiston yleensä, koska haastattelut ovat valmiiksi jaettu tiettyihin ennalta päätettyihin teemoihin. (Aaltola & Valli 2007, 42.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2003, 155, 169.) Tavoitteena aineistoa analysoidessani ei siis ollut tehdä yleisiä päätelmiä vaan kuvata kohdeorganisaation raportoinnin ja strategian seurannan nykytilaa mahdollisimman tarkasti ja kattavasti.

5.3 Tulokset

Koska raportoinnin kehittäminen oli yksi Suomen Lähetysseuran vuodelle 2012 asetetuista tavoitteista ja esimerkiksi kesäkuun 2012 alussa Lähetysseurassa oli alkamassa

Kepa ry:n johtama raportointia koskeva Arvioinnista arkea –projekti, halusin saada kartoituksen tuloksia toimeksiantajan käyttöön mahdollisimman pian. Tästä johtuen koostin ensin kesäkuun alkupuolella erillisen, tätä tutkimusraporttia suppeamman kartoitusyhteenvedon vain toimeksiantajan käyttöön.

Lukujen 6 ja 7 sisältö vastaa pitkälti tuota kartoituskoostetta, joskin joitakin erojakin on. Koosteessa listasin haastatteluissa esiin tulleet raportoinnin ongelmat ja kehittämisehdotukset huomattavasti lukua 7.4 tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin, tiedoksi toimeksiantajalle. Samoin halusin saattaa toimeksiantajalle tiedoksi myös joitakin esiin nousseita muuhun kuin raportointiin liittyviä ongelmia, jotka eivät siis sinällään liittyneet tutkittavaan aiheeseen ja joita ei siksi ollut tarpeellista sisällyttää varsinaiseen tutkimusraporttiin. Kartoitusyhteenvedo sisälsi lisäksi tietoja raporttien sähköisistä säilytyspaikoista, joita toimeksiantaja oli toivonut myös kysyttävän.

Seuraavat luvut 6 ja 7 kuvaavat siis kartoituksen tuloksia. Luvussa 6 esitetään kaikki kartoitukseen sisällyneet Suomen Lähetysseuran ulkoiset ja sisäiset raportit. Luvussa 7 kuvataan Lähetysseuran strategian seuranta, tunnuslukuseuranta, raportoinnin ongelmia ja kehittämistarpeita sekä haastateltujen esittämiä kehittämisehdotuksia.

6 Suomen Lähetysseuran raportit

6.1 Ulkoinen raportointi

Suomen Lähetysseurassa on ulkopuolisilla sidosryhmillä, Lähetysseuran työn tukijoilla erityisen merkittävä asema. Suuri osa raportoinnista koostuukin työn kannattajille ja kehitysyhteistyötä rahoittavalle ulkoasiainministeriölle tuotettavista raporteista. Kaikki kartoitukseen sisältyneet ulkoiset raportit on listattu liitteenä (liite 4) olevassa taulukossa. Taulukosta löytyvät tiedot, mitä raportteja tuotetaan, kenelle, mitä jakelukanavaa pitkin, missä yksikössä, kuka ne tuottaa ja milloin. Tässä luvussa raportteja kuvataan hieman tarkemmin vastaten myös kysymykseen, mitä varten kutakin raporttia tuotetaan. Raportit on jaettu kolmeen alalukuun, kannattajille tuotettaviin raporteihin, ulkoministeriölle raportointiin ja muuhun viranomaisraportointiin.

6.1.1 Kannattajille raportointi

Lähetysseuran työn kannattajia ja toiminnan rahoittajia ovat seurakunnat, muut kannattajayhdistykset sekä yksityiset tukijat. Heille toiminnasta ja työn tuloksista raportointi on ensiarvoisen tärkeää. Ulkomailla toteutetusta käytännön työstä kertovia kannattajille suunnattuja raportteja on useita:

- **Nimikkoraportit** ovat raportteja hankkeista, joiden tukemisesta seurakunta tai muu kannattajayhdistys on solminut Lähetysseuran kanssa nimikkosopimuksen. Seurakunnat ja muut tukijat saavat tukemastaan hankkeesta nimikkoraportin kaksi kertaa vuodessa. Suurin osa nimikkohankkeista on kirkollisen työn hankkeita, mutta nimikkosopimuksia on myös noin 20 kehitysyhteistyöhankkeesta. Nimikkoraportit kirjoitetaan yleensä kumppanien hankeraporttien pohjalta. Nimikkoraportin kirjoittaa kirkollisen työn hankkeista pääsääntöisesti alueella oleva oto-tiedottaja (oto= oman toimen ohella) tai joskus myös kirkollisen työn koordinaattori Helsingissä. Kehitysyhteistyön hankkeista nimikkoraportin kirjoittavat alueelliset kehitysyhteistyökoordinaattorit. Raportit lähetetään Helsingissä olevalle kyseisen alueen kit- (kirkollisen työn) tai kyt-(kehitysyhteistyö-)koordinaattorille, joka tarkistaa raportin ja tarvittaessa muokkaa sitä. Hallinto-osaston palveluneuvoja ja siviilipalvelusmies lä-

hettävät raportit eteenpäin seurakunnille ja muille nimikkosopimuksen tehneille. Raportit lähetetään vastaanottajan toiveen mukaan joko sähköpostitse tai postitse. (Immonen, M. 19.4.2012; Seppälä, A. 5.3.2012; Vainionkulma, S. 21.2.2012.)

- **Nimikkokirjeet** ovat nimikkolähtetien kirjoittamia kuulumisia työstään alueella. Lähetystyöntekijän tulee kirjoittaa työnsä tukijoille, nimikkosopimuksen tehneille seurakunnille, muille yhdistyksille tai Ystävärenkaaseen kuuluville yksittäisille tukijoille nimikkokirje neljä kertaa vuodessa. Nämä he lähettävät suoraan nimikkokirjepostiin, josta hallinto-osaston palveluneuvoja ja siviilipalvelusmies lähettävät ne eteenpäin tukijoille joko sähköpostitse tai postitse vastaanottajan toiveen mukaan. (Vainionkulma, S. 21.2.2012.)
- **Kummiraportit eli kummikirjeet** ovat työalueella olevien kummiyhdyshenkilöiden kaksi kertaa vuodessa kirjoittamia kirjeitä kummiohjelman kuulumisista kummilahjoittajille. Kummiyhdyshenkilöt lähettävät raportit ensin varainhankinnan kummitoimistoon, jossa kummitoimiston kaksi varainhankinnan koordinaattoria tarkistavat ne. Tämän jälkeen hallinto-osasto huolehtii raporttien lähettämisestä eteenpäin kummilahjoittajille. (Lehti, S. 11.5.2012.)
- **Stipendiaattiraportit** ovat stipendiaattien kaksi kertaa vuodessa kirjoittamia raportteja, joissa kerrotaan mm. opintojen etenemisestä, siinä mahdollisesti ilmenneistä ongelmista, sopeutumisesta ja perheestä. Raportit osoitetaan Helsingissä olevalle stipendiaattikoordinaattorille, jotta hän voi kartoittaa, miten opinnot sujuvat. Nämä raportit ovat siis vain Lähetysseuran sisäiseen käyttöön. Joillakin stipendiaateilla on kuitenkin nimikkosopimus seurakunnan kanssa, ja he osoittavat raporttinsa koordinaattorin lisäksi myös nimikkoseurakunnille, jolloin he sisällyttävät raporttiin enemmän henkilökohtaisia terveisiä. Stipendiaattikoordinaattori saa raportit joko suoraan stipendiaateilta, aluepäällikön tai paikallisen yhteistyökumppanin kautta. Nimikkoseurakunnille osoitetut raportit lähetetään seurakuntakannatusyksikköön, josta ne välitetään eteenpäin. Myös koordinaattorille tarkoitettuja raportteja on seurakuntakannatusyksikössä käännetty suomeksi ja lähetetty seurakuntiin, jos sopivampaakaan raporttia ei ole saatu. Stipendiaattikoordinaattori itse ei käännä eikä lähetä raportteja seurakuntiin. (Rautiainen, S. 18.6.2012.)

- **”Pienillä teoilla on suuri vaikutus!” -lehtinen** sisältää kuulumisia ja esimerkkitarinoita Lähetykseuran toteuttamasta ulkomaantyöstä. Vuonna 2011 lehtinen lähetettiin postitse joulun aikaan kaikille Lähetykseuran yksityisille tukijoille kiitoksen kera. Tasaajasopimuksen tehneille kuukausilahjoittajille Lähetykseura lähettää Lähetys-sanomat kaksi kertaa vuodessa ja kuulumisia työstä kerran vuodessa, joista jälkimmäisellä tarkoitetaan kyseistä lehtistä joulun aikaan. Lehtistä jaetaan muutenkin mm. tapahtumissa sekä Lähetystalon esitetelineissä. Lehtisen tuottamisesta ja lähettämisestä huolehtii viestintä ja varainhankinta. (Lehti, S. 11.5.2012.)
- **Lähetys-sanomat- ja Mission-lehtien kehitysyhteistyönumerot** tuotetaan ulkoasiainministeriön viestintä- ja kehityskasvatustuella. Niitä tuotetaan kaksi numeroa vuodessa, ja nämä lähetetään Tasaaja- ja Ystävärengas-sopimuksen tehneille kuukausilahjoittajille. Siksi ne sekä ”Pienillä teoilla on suuri vaikutus!” -lehtinen ovat mukana tässä listassa, vaikka ne eivät ole varsinaisia raportteja. (Lehti, S. 11.5.2012.)

Virallisemmat toimintakertomus ja vuosiraportti sisältävät myös kuvausta toteutetusta käytännön työstä hallinnollisten organisaatiotietojen lisäksi. Seurakunnille, kirkon eri tahoille ja Suomen lähetyksneuvostolle toimitetaan myös vuosittain erilaisia määrämuktoisia tilastoja ja raportteja.

- **Toimintakertomus** on Suomen Lähetykseuran tärkein vuosittainen raportti. Se julkaistaan Lähetykseuran verkkosivuilla sekä postitetaan painettuna lisäksi kaikille seurakunnille ja muille yhteisöjäsenille. Painetussa toimintakertomuksessa on mukana Lähetykseuran **tilinpäätös**, joka sekin julkaistaan aina myös verkkosivuilla. Toimintakertomus ja tilinpäätös hyväksytään aina Lähetykseuran vuosikokouksessa. Toimintakertomuksen kokoamisesta ja tuottamisesta vastaa viestintäjohtaja eri osastoilta saamiensa tietojen pohjalta. Tilinpäätöksestä huolehtii talousosasto. Toimintakertomus ja tilinpäätös julkaistaan myös ruotsinkielisenä. Niiden kääntämisestä/käännättämisestä vastaa Svenska Sektion. (Kemppi-Repo, E. 28.3.2012.)

- **Vuosiraportti** on toimintakertomusta populaarimpi. Se on suunnattu enemmän suurelle yleisölle ja sisältää paljon esimerkkitarinoita mm. Lähetysseuran tekemästä ulkomaantyöstä. Myös vuosiraportti julkaistaan sekä verkkosivuilla että painettuna. Sen tuottamisesta vastaa viestintäosaston tiedottaja. Samoin kuin toimintakertomuksesta ja tilinpäätöksestä, tuottaa Svenska Sektionen myös vuosiraportista ruotsinkielisen version **Årsrapport**. (Kemppi-Repo, E. 28.3.2012.)
- **Annual Report** on vuosiraporttia vastaava kansainväliselle suurelle yleisölle ja ulkomaisille kumppaneille suunnattu raportti, jonka sisältö poikkeaa hieman suomen- ja ruotsinkielisistä vuosiraporteista kansainvälisen kohdeyleisönsä vuoksi. Sen tuottamisesta ja käännettämisestä vastaa vuosiraportin tapaan viestintäosaston tiedottaja. Annual Report julkaistaan myös Lähetysseuran englanninkielisillä verkkosivuilla ja jaetaan painettuna ulkomaisille kumppaneille. (Kemppi-Repo, E. 28.3.2012.)
- **Tilikohtaiset erittelyt seurakunnan hyväksi kertyneistä kannatustuloista** toimitetaan kullekin seurakunnalle kaksi kertaa vuodessa, puolesta vuodesta ja koko vuodesta. Aiemmin raportit toimitettiin seurakunnille postitse, mutta nykyään raportit ovat nähtävissä Lähetysseuran Extranet-sivuilla, josta seurakunnat pääsevät ne näkemään. Raporttien tuottamisesta ja toimittamisesta huolehtii talousosaston seurakuntayhteyksistä ja kannatustilityksistä vastaava henkilö. (Haavisto, L. 19.4.2012.)
- **Kirkon lähetystyön keskukselle (KLK:lle)** toimitetaan vuosittain seurakuntakohtainen tilasto saaduista kannatustuloista. Lisäksi toimitetaan Lähetysseuran tilinpäätösyhteenveto ja raportti Lähetysseuran ulkomaisen toiminnan ja kotimaisten tukitoimintojen jakautumisesta pääryhmittäin. Näiden tuottamisesta ja lähettämisestä vastaa talousosasto. Lisäksi henkilöstöhallinnosta toimitetaan KLK:lle vuosittain tilasto Lähetysseuran ulkomaan työntekijöistä. Tämän tuottamisesta ja lähettämisestä vastaa henkilöstöasiainhoitaja. Suomen Lähetysseuralta ja muilta kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian järjestöiltä saamiensa raporttien pohjalta Kirkon lähetystyön keskus julkaisee vuosittain kolme kirkon lähetystyötä koskevaa tilastoa, jotka kaikki ovat nähtävissä kirkon verkkosivuilla. Nämä kolme vuosittaista tilastoa ovat

Kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian kannatuslilasto, Kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian toimijoiden tuotot ja kulut sekä Kirkon lähetysjärjestöjen ulkomailla olevat työntekijät. (Haavisto, L. 19.4.2012; Notko, A. 5.3.2102.)

- **Suomen lähetysneuvostolle (SLN:lle)** tuotetaan vuosittain Lähetysseuran ulkomaan työntekijöistä vastaavanlainen tilasto kuin KLIK:lle. Myös tämän tuottamisesta ja lähettämistä huolehtii henkilöstöasiainhoitaja. SLN:lle ja KLIK:lle tuotettavissa tilastoissa on kuitenkin joitakin eroja lähinnä luokittelutavoissa. (Notko, A. 5.3.2012)
- **Kirkkohallituksen vuosiraporttia varten** toimitetaan KLIK:lle vuosittain Lähetysseuran ulkomaantyötä koskevia tietoja KLIK:lta joka vuosi erikseen saatujen kysymysten mukaisesti. Kysymysten ja sitä myöten raporttien laajuus on vaihdellut vuosien aikana. Aikaisemmin monen vuoden ajan raportit olivat pidempiä, noin 4–5 sivua, mutta nykyään ne ovat vain noin 1–1,5 sivua ja kysymykset hyvin yleisellä tasolla olevia. Raportin tuottamisesta ja toimittamisesta on aiemmin huolehtinut viestintä, mutta vuonna 2012 siitä vastasi ulkomaantyön johtaja. (Kemppe-Repo, E. 28.3.2012.)
- **Kirkon kalenteriin** toimitetaan vuosittain henkilöluettelo. Siitä on vastannut henkilöstöhallinnon HR-koordinaattori. (Eloranta, M.-L. 12.3.2012.)
- **Kirkon nelivuotiskertomusta varten** toimitetaan Kirkon tutkimuskeskukselle neljän vuoden välein tietoja Lähetysseuran toiminnasta heiltä sähköpostitse saatujen kysymysten mukaan. Kysymykset ovat vaihdelleet suuresti eri vuosina. Joskus raportti on ollut laajuudeltaan noin 15 sivua, vuonna 2012 vain noin kaksi sivua. Tekstiosuus kirjoitetaan viestinnässä ja lisäksi henkilöstöasiainhoitaja tuottaa raporttiin henkilöstötilastot. (Kemppe-Repo, E. 28.3.2012.)

6.1.2 Raportointi ulkoasiainministeriölle

Vuosittainen kehitysyhteistyöraportointi ulkoasiainministeriölle (UM) on toinen merkittävä ja hyvin työllistävä raportoinnin osa-alue. Raportti tulee toimittaa ulkoasiainministeriölle aina elokuun loppuun mennessä edeltävää vuotta koskien. Raportti liitteineen toimitetaan UM:lle paperiversiona paksussa yhtenäisessä mapissa, jonka kehitysyhteistyön talouskoordinaattori kokoaa. Elokuussa 2011 valmistunut kehitysyhteistyön vuosiraportti liitteineen käsitti

- 1) ohjelmakauden 2007–2010 loppuraportin (= narratiivisen kehitysyhteistyön vuosiraportin, tässä tapauksessa ohjelmakauden päättyessä arvioinnin myös koko ohjelmakaudesta)
 - sis. hankekohtaiset raportit kaikista hankkeista
 - ml. viestintä- ja kehityskasvatushankkeet
- 2) kehitysyhteistyön talousraportin
- 3) kehitysyhteistyön tilintarkastuskertomuksen ja -raportin
- 4) Suomen Lähetysseuran toimintakertomuksen, tilinpäätöksen ja tilintarkastuskertomuksen
- 5) selvityksen järjestön omavastuuosuudesta
- 6) henkilöapu-raportin
- 7) ohjelmakauden 2007–2010 evaluaation (tehdään ja liitetään raporttiin aina ohjelmakauden päättyessä)
- 8) hanke-evaluaatiot (niistä hankkeista, jotka ovat päättyneet vuoden aikana)
- 9) viestintä- ja kehityskasvatushankkeissa tuotetut materiaalit
- 10) Suomen Lähetysseuran strategian.

(Pohja, S. 8.3.2012.)

Narratiivinen **kehitysyhteistyön vuosiraportti** on koko UM:lle osoitetun raportin ydin ja sivumäärältään sen laajin osio (vuodesta 2010 yhteensä 143 sivua). Tämä raportti tulee aina julkisesti nähtäväksi myös Lähetysseuran verkkosivuille. Raportin koostamisesta vastaa kehitysyhteistyöpäällikkö alaisiltaan sekä yhteistyökumppaneilta saamiensa raporttien pohjalta. Kehitysyhteistyöpäällikön kirjoittaman yleisen raportin (vuodesta 2010 23 sivua) lisäksi raportti sisältää lyhyen kuvauksen erikseen jokaisesta toi-

mintamaasta ja niissä toteutetuista kehitysyhteistyöhankkeista (v. 2010 n. 90 hanketta), hankkeiden tuloksista ja työn vaikutuksista. Näihin sisältyvät myös kuvaukset kaikista Lähetysseuran toteuttamista viestintä- ja kehityskasvatushankkeista, jotka toteutetaan UM:n rahoituksella (v. 2010 13 hanketta). Maa- ja hankekohtaiset raportit muokkaa kukin kyt-koordinaattori oman vastualueensa osalta alueelta saamiensa raporttien pohjalta. (Immonen, M. 19.4.2012, SLS 2011b.) Viestintä- ja kehityskasvatushankkeiden raporttien kokoaminen on kehitysyhteistyötiedottajan vastuulla. Hän koostaa ja muokkaa raportit eri yksiköissä ja osastoilla toimivien hankevastaavien tuottamien raporttien pohjalta. (Matilainen, S. 8.3.2012.)

Kehitysyhteistyön talousraportista huolehtii kehitysyhteistyön talouskoordinaattori. Hän seuraa ja valvoo kehitysyhteistyön kirjanpitoa, budjettia ja toteumaa jatkuvasti vuoden aikana. Ulkoministeriölle menevän talousraportin hän kokoaa elokuussa saatuaan kaikista hankkeista ulkopuolisten tilintarkastajien tekemät tilintarkastuskertomukset ja kun myös Lähetysseuran tilintarkastajat ovat tarkastaneet ne. Talousraportin kokoaminen on hyvin työläs ja aikaa vievä tehtävä, sillä lukuja ei saa suoraan mistään järjestelmästä, vaan talouskoordinaattorin täytyy siirtää luvut eri järjestelmistä mittavaan Excel-tauluktoon, josta laskemalla, yhdistelemällä ja valuuttoja muuntamalla hän saa lopulliset luvut tiivistetympään taulukkoon. Lopullisessa ulkoministeriölle menevässä raportissa on eritelty kaikkien hankkeiden budjetit, toteumat ja raportoitavat kulut euronääräisinä ja jaoteltuina seuraavasti: A. Hanketoiminta, B. Hankesuunnittelu, evaluointi, seuranta ja resurssien kehittäminen, C. Henkilöapu, D. Tiedotus, E. Hallinto. (Pohja, S. 8.3.2012.)

Selvitys järjestön omavastuuosuudesta on selvitys kehitysyhteistyön rahoituksen omavastuuosuudesta, joka Lähetysseuran on kerättävä itse ulkoministeriön tuen lisäksi (vammaistyön hankkeissa 7,5 %, muissa hankkeissa 15 % kuluista). Tämä raportti tuotetaan useamman osaston yhteistyönä. Varainhankinnan yksikkö, tarvittaessa seurakuntakannatusyksikkö ja hallinto-osastolta Fons-varainhankinnanjärjestelmästä vastaava henkilö osallistuvat lukujen tuottamiseen. Luvut saadaan varainhankinnanjärjestelmästä. Talouskoordinaattori tarkistaa luvut ja huolehtii kokonaisuudesta. (Immonen, M. 19.4.2012; Lehti, S. 11.5.2012; Pohja, S. 8.3.2012.)

Talouskoordinaattori tuottaa myös **raportin henkilöavusta** eli kentällä työalueilla olevista henkilöistä. Tähän hän saa luvut kirjanpidosta. Hänen vastuullaan on myös lopulta koko ulkoministeriöön menevän raporttikansion kokoaminen, josta hänelle jää itselleen talteen kaksoiskappale. (Pohja, S. 8.3.2012.)

Vuosiraportin kokoamisen lisäksi kehitysyhteistyön talouskoordinaattori vastaa myös muusta tilastoinnista ulkoministeriölle. Vuosittain hän täyttää sekä keväällä että loppuvuodesta sähköisen **OECD/DAC-tilastointikaavakkeen** UM:n verkkosivuilla. Siinä Lähetysseuran kehitysyhteistyöohjelma tulee tilastoida OECD/DAC:n luokittelun mukaisesti. Tämä poikkeaa Lähetysseuran omasta luokittelutavasta. Keväisin tehdään tilastointi edeltävän vuoden toteumasta, loppuvuonna alkavan vuoden ohjelmasta. (Pohja, S. 8.3.2012.)

6.1.3 Raportointi muille viranomaistahoille

Ulkoministeriön lisäksi tärkeimpiä säännöllisiä viranomaisraportteja ovat poliisihallitukselle kahden vuoden välein ja Ahvenanmaan maakuntahallitukselle vuosittain tehtävät rahankeräystilitykset. Ne tehdään rahankeräysluvan alaisten varojen käytöstä puolen vuoden sisällä luvan umpeutumisesta. Manner-Suomessa poliisihallituksen myöntämä lupa on voimassa aina kaksi vuotta, Ahvenanmaan maakuntahallituksen myöntämä lupa vuoden kerrallaan. (Lehti, S. 11.5.2012.)

Poliisihallitukselle tehtävä raportti sisältää poliisihallituksen oman kaavakkeen täytettynä ja allekirjoitettuna, tilintarkastusraportin, talous- sekä narratiiviraportin, tiivistelmän jo aikaisemmin tehdyistä raporteista, kehitysyhteistyön vuosiraportin ja Suomen Lähetysseuran toimintakertomuksen. Varainhankinnan päällikkö kirjoittaa tiiviin narratiiviosuuden ja talouspalvelupäällikkö tuottaa kirjanpidon luvut. Yhdessä varainhankinnan päällikkö ja talouspalvelupäällikkö käyvät läpi, mitkä luvuista kuuluvat luvanvaraiseen rahankeräykseen, mitkä muuhun varainhankintaan. Raportti toimitetaan poliisihallitukselle paperisena postitse. Ahvenanmaan maakuntahallitukselle tuotetaan omanlainen raportti, joka on suppeampi kuin poliisihallitukselle tuotettava. (Lehti, S. 11.5.2012.)

Liitteenä olevassa taulukossa (liite 4) on listattuna kaikki tärkeimmät ulkopuolisille si-dosryhmille tuotettavat raportit. Taulukkoon ei ole sisällytetty ulkomaantyössä mahdollisesti paikallisille valtion viranomaisille tuotettavaa raportointia. Se on syytä kuitenkin mainita, sillä joillakin alueilla, esim. Nepalissa, on Lähetysseuralla todella mittava raportointivelvoite maan viranomaisille, ja se työllistää alueen työntekijöitä. (Immonen, M. 19.4.2012.) Taulukossa ei ole myöskään mukana raportteja kaikista erillisistä poikkeusjärjestelyin toteutettavista tai rahoitettavista hankkeista, kuten Helsingin seurakuntayhtymän projektituella tai Kirkkopalveluiden ja Lähetysseuran testamentilla rahoitettavista hankkeista. Esimerkin vuoksi tällaisista erityishankkeista on taulukkoon sisällytetty kuitenkin UM:n rahoituksella toteutettavat Martinus-säätiön ja Kuurojen Lähetysseuran hankkeet niiden raportoinnin vaativuuden takia. Raportoinnin työllistävävydestä johtuen näitä ei jatkossa enää suosita. (Steffansson, R. 13.3.2012.) Taulukosta puuttuvat myös museon ja koulutusten valtionapuraportointi sekä kaikki muut osa-alueet, jotka jäivät kartoituksen ulkopuolelle.

6.2 Sisäinen raportointi

Suomen Lähetysseuran sisäisistä raporteista tärkeimpiä ovat osastojen vuosiraportit, jotka sisältävät sekä operatiivista että jossain määrin strategista raportointia. Näitä sekä muita Suomen Lähetysseuran sisäisiä raportteja kuvataan tässä luvussa osastoittain. Taulukossa 1 on listattu tärkeimmät Suomen Lähetysseurassa säännöllisesti tuotettavat sisäiset raportit jaoteltuna sen mukaan, kuinka usein ne tuotetaan.

Taulukko 1. Tärkeimmät Suomen Lähetysseurassa säännöllisesti tuotettavat sisäiset raportit

Suomen Lähetysseuran tärkeimmät säännöllisesti tuotettavat sisäiset raportit	
Kuukausittain	
Talousosasto: Lähetyskannatusraportti	
Neljännesvuosittain	
Seurakuntakannatusyksikkö: Nimikkosopimustilasto	
Puolivuositain	
Kaikki yksiköt ja osastot: Suke-kooste	kesäkuu, joulukuu
Vuosittain	
Ulkomaanosaston vuosiraportti	maaliskuu
Kotimaanosaston vuosiraportti	maaliskuu
Viestinnän ja varainhankinnan vuosiraportti	maaliskuu
Henkilöstötilinpäätös	maaliskuu
Henkilöstöraportti	maaliskuu
Kotimaanosaston puolivuotisraportti	elokuu

6.2.1 Ulkomaanosasto

Ulkomaanosastolla raportoinnin koordinoitavastuu on 1.2.2012 voimaan tulleen ulkomaanosaston organisaatorakenteen uudistuksen myötä osaston apulaisjohtajalla. Hän koostaa vuosittain **osaston vuosiraportin**, josta poimitaan tiedot myös toimintakertomukseen. Vuosiraportin kokoaminen lähtee ruohonjuuritasolta asti siten, että jokainen työntekijä alueella kirjoittaa ensin omasta työstään vuosiraportin (n. 2 - 3 sivua) alueensa esimiehelle, aluepäällikölle. Kehitysyhteistyön puolella alueelliset kyt-koordinaattorit kokoavat ensin kehitysyhteistyötä koskevat tiedot alueelta ja välittävät ne aluepäällikölle. Aluepäällikkö kokoaa näistä sekä yhteistyökumppaneilta saamistaan

tiedoista alueraportin (n. 10 – 40 sivua) alueen toiminnasta, kehityssuunnista, toimintaympäristössä ja kumppanuuksissa tapahtuneista muutoksista ja mahdollisista riskiteki-
jöistä. Tarkentavat kysymykset raporttia varten ovat tulleet tähän mennessä vuosittain sähköpostitse ulkomaantyön johtajalta. Aluepäälliköt toimittavat koostamansa **alueraportit** ulkomaanosaston apulaisjohtajalle tammikuun loppupuoleen mennessä. Hän kokoaa näistä sekä kirkollisen työn päälliköltä, kit-koordinaattoreilta, kehitysyhteistyöpäälliköltä, ulkomaanosaston talouskoordinaattorilta ja vaikuttamistyön päälliköltä saamista tiedoista osaston vuosiraportin, jonka käy lopuksi läpi yhdessä ulkomaantyön johtajan kanssa. (Norjanen, T. 7.3.2012.)

Hankkeiden etenemistä valvotaan **kumppaneilta vaadittavien säännöllisten narratiivi- ja talousraporttien** avulla. Kehitysyhteistyön puolella talousraportit vaaditaan neljännesvuosittain ja narratiiviraportit puolivuositin. Kirkollisessa työssä sekä narratiivi- että talousraportit vaaditaan puolivuositin. Kehitysyhteistyössä kumppaneilta vaaditaan lisäksi vuosittainen tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus jokaisesta hankkeesta. Kumppanin koko toiminnasta ei tätä sen sijaan vaadita. Kirkollisessa työssä periaatteena on ollut, että kumppanit toimittaisivat koko toiminnastaan vuosittain tilinpäätöksen ja tilintarkastuskertomuksen, mutta käytännössä näitä ei saada ainakaan kaikilta. Kumppanit lähettävät raporttinsa alueesta vastaavalle kit- tai kyt- koordinaattorille Helsinkiin. (Immonen, M. 19.4.2012; Salonen, K. 7.3.2012; Steffansson, R. 13.3.2012.)

Aluepäälliköt, alueelliset kyt-koordinaattorit, Helsingissä olevat kyt- ja kit-koordinaattorit valvovat hankkeita myös mm. säännöllisillä vierailuilla, joista on tähän asti raportoitu vapaamuotoisesti. Kehitysyhteistyön puolella **oman seurannan raporttoimisesta** ollaan tekemässä jatkossa suunnitelmallisempaa. Alueelliset kyt-koordinaattorit toimittavat jatkossa kehitysyhteistyöpäällikölle vuosittain myös alueraportin, jossa heidän tulee arvioida kaikkien alueen kumppaneiden toimintaa ja kapasiteettia, miten kumppanit heidän mielestään suoriutuvat erilaisista asioista, tehdä riskianalyysiä yms. (Immonen, M. 19.4.2012.)

Ulkomaanosaston talousseurannasta vastaa ulkomaanosaston talouskoordinaattori, joka raportoi ulkomaantyön johtajalle. Säännöllistä määrämuotoista kuukausitalousraportointia osastolla ei ole käytössä, vaan talouskoordinaattori **seuraa ja analysoi taloutta**

jatkuvasti ja raportoi, mitä kulloinkin on tarpeellista raportoida. Hän raportoi aina vähintään kuluneesta kuukaudesta, mutta raportit voivat siis joka kerta olla erilaisia. Tärkein seurattava on kulut, toteuman vertaaminen budjettiin sekä kokonaistasolla että tiliryhmittäin. Tämän lisäksi talouskoordinaattori seuraa myös talon tuloja, lähetyskannatusta lahjoitusreskontrasta sekä nimikkosopimusten kappale- ja euromäärien kehitystä Fonsista, varainhankinnan järjestelmästä. Kehitysyhteistyön taloutta hän ei seuraa lainkaan, vaan siitä kokonaisuudessaan huolehtii kehitysyhteistyön talouskoordinaattori. (Ranta, P. 5.3.2012.)

Työalueelta suoraan talousosastolle raportoidaan vuosittain esim. mikä on Lähetysseuran omaisuus alueella, ajoneuvot, kiinteä omaisuus, atk-laitteet, jne. Nämä raportoidaan sähköpostitse Excel-kaavakkeella talouspalvelupäällikölle. (Norjanen, T. 7.3.2012.)

6.2.2 Kotimaanosasto

Kotimaanosastolla kootaan vuosittain tiedot laajaan **tunnuslukutaulukkoon**, joka kokonaisuudessaan on lähinnä osaston omaan käyttöön. Taulukko toimitetaan tosin myös johtoryhmälle tiedoksi, jotta he voivat halutessaan seurata lukujen kehittymistä. Toimintakertomukseen taulukosta kootaan tietyt tiedot, noin 15 tietoa. Kotimaantyön johtaja kokoaa suurimman osan luvuista itse mm. yksiköiden raporteista, talousosaston tuottamasta lähetyskannatusraportista ja KLIK:n julkaisemasta Kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian kannatustilastosta. (Laine, M. 12.3.2012.)

Jokainen kotimaanosaston yksikkö raportoi toiminnastaan vuosittain ja puolivuositain kotimaantyön johtajalle, joka kokoaa raporteista tiedot osaston puolivuotis- ja vuosiraporttiin. **Osaston vuosiraportti** on sanallista kuvausta, jota edellä mainittu tunnuslukutaulukko täydentää. Raportti sisältää yleistä arviointia sekä tietoja mm. kannatuksesta, seurakuntayhteisistä, koulutustarjonnasta, haasteista, muutoksista osastolla, työntekijöiden koulutuksesta, aluetyöstä, tapahtumista, kurssikeskuksen toiminnasta ja museosta. Erikseen on kuvattu strategian mukaisten tavoitteiden toteutumista sisältäen vaikuttamistyön, kulttuurirajat ylittävän työn, työn tuen seurakunnille, seurakuntien uuden kannatussopimusjärjestelmän, yhteyshenkilöt, yhteydenpidon suuriin seurakuntatalouksiin, uusien luottamushenkilöiden perehdytyksen, painopisteseurakuntayhteistyön, ver-

koston, vapaaehtoistoiminnan kehittämisen ja varainhankinnan kehittämisen. (Laine, M. 12.3.2012.)

Osaston vuosiraportista kotimaantyön johtaja muokkaa yhteenvedon toimintakertomukseen ja erikseen Lähetysseuran vuosiraporttiin. **Osaston puolivuotisraportti** käsittelee Lähetysseuran strategian seurannan kannalta tärkeitä tietoja, lähinnä osaston kehittämisalueiden edistymiseen liittyen, ja nämä tiedot toimitetaan myös johtoryhmälle ja hallitukselle. (Laine, M. 12.3.2012.)

Seurakuntakannatusyksikössä tuotetaan puolivuotis- ja vuosiraportin lisäksi neljännesvuosittain raportti nimikkosopimustilanteesta. Sen tekee seurakuntakannatuksen koordinaattori, ja seurakuntakannatuksen päällikkö lähettää sen eteenpäin johtoryhmälle. **Nimikkosopimustilasto** sisältää mm. seuraavia lukuja: montako sopimusta per seurakunta, montako uutta sopimusta solmittu, montako sopimusta päättynyt, näiden eurosummat ja summien suhde, montako sopimusta vireillä, montako ehdotusta lähtenyt, montako hylätty. Seurakuntakannatusyksikön päällikkö on myös koonnut kirkon vuosikirjan tietojen perusteella **kirkko- ja seurakunta-analyysin**, jonka päivittää vuosittain ja toimittaa myös kotimaantyön johtajan nähtäväksi. (Huotari, M. 3.4.2012.)

Kasvatus- ja koulutusyksikön raportit ovat luonteeltaan hyvin toisenlaisia kuin esim. seurakuntakannatusyksikön raportit. Yksikössä painottuu työn luonteesta johtuen laadullisen eli narratiivisen raportoinnin merkitys. **Puolivuotisraportit** ovat yksikön tärkeimpiä raportteja. Niissä seurataan strategian toteutumista: missä on onnistuttu, missä on kipukohtia, missä resursointi on puutteellinen, onko mahdollisesti yllättävää tapahtunut, onko syytä tarkastaa strategian suuntaa. Kasvatus- ja koulutusyksikön päällikkö pyytää raporttia kootessaan kaikilta työntekijöiltä näkemyksiä. Tarkentavat kysymykset tulevat aina kotimaantyön johtajalta. Kysymykset ovat aina melko samantyyppisiä, mutta jonkun verran niissä on myös variaatiota. (Ryhänen, T. 12.4.2012.)

Taideryhmiltä kasvatus- ja koulutusyksikön päällikkö on pyytänyt tarvitessaan joitakin lukuja ryhmien toiminnasta, esim. paljonko on ollut esityksiä, missä, kuinka paljon ne ovat tavoittaneet, menikö se yhteen suunnitellun kanssa ja mitä palautetta he ovat saaneet. Koulutuspuolen luvut puolestaan tulevat melko automaattisesti; koulutuspuolta

koordinoiva kasvatussihteeri pitää omatoimisesti huolen koulutuspuolen raportoinnista. (Ryhänen, T. 12.4.2012.)

Aluetyössä aluepäälliköt tuottavat puolivuotis- ja vuosiraportin lisäksi vuodesta 2012 alkaen kotimaantyön johtajalle myös **raportin yhteistyöjärjestön yhteydenpidosta**. Kukin aluepäällikkö tuottaa raportin vain vastuullaan olevan järjestön osalta, esimerkiksi Turku-Tampere aluepäällikkö Opettajien Lähetysliiton osalta. Raportti tuotetaan aina tammikuussa edeltävältä vuodelta. Aluetoimistojen toimistosihteerit tuottavat kotimaan osaston vuosiraporttia varten **tilastot** mm. eri seurakunnissa tehtyjen vierailujen lukumääristä, osanottajamääristä ja osanottajien ikäjakaumista. Jokainen aluetyöntekijä täyttää kuukausittain oman alueensa aluepäällikölle, aluetoimistonsa toimistosihteerille ja palkanlaskennalle Helsinkiin **kuukausiraportin** työtehtävistään. (Sandberg, R. 15.8.2012.)

6.2.3 Viestintä ja varainhankinta

Viestinnässä **osaston vuosiraportin** kokoamisesta vastaa tiedottaja. Hän kokoaa tiedot muilta ja tekee luonnoksen, jonka jälkeen muut voivat tarvittaessa kommentoida tai täydentää sitä. Raportti tehdään toimintasuunnitelmaa vastaan ja se sisältää myös ne mittarit ja tavoitteet, jotka raportoidaan koko organisaatiolle. Osaston vuosiraportista kootaan tiedot toimintakertomukseen. (Kemppe-Repo, E. 28.3.2012.)

Viestinnän strategisia mittareita seurataan käytännössä kuukausittain, mutta neljännesvuosittain niitä katsotaan laajemmin yhdessä viestinnän ja varainhankinnan osastokokouksessa. Tässä kvartaaliarvioinnissa katsotaan yhdessä läpi sekä viestinnän että varainhankinnan kulubudjetit ja seurantamittarit. Mittarit ovat mm. lehdistöosumia, varainhankinnan kontaktimääriä ym. suhteellisen helposti seurattavia vakioituja numeeromittareita. Mittareiden kokoamisesta vastaavat viestinnän osalta tiedottaja ja varainhankinnan osalta varainhankinnan suunnittelija, viestinnän kulubudjetista viestintäjohtajan sijaisenaikin toimiva tiedottaja ja varainhankinnan kulubudjetista varainhankinnan päällikkö. (Kemppe-Repo, E. 28.3.2012.)

6.2.4 Vaikuttamistyö

Vaikuttamistyön yksikkö on aloittanut toimintansa vasta marraskuussa 2010 ja siten sen raportoinnin muodot eivät ole vielä vakiintuneet. Tähän asti vaikuttamistyön päällikkö on **raportoinut ohjausryhmän kokouksissa** johtoryhmälle noin kerran kahdessa kuukaudessa ja lisäksi lähetysjohtajalle tarpeen mukaan sähköpostitse tai puhelimitse. Hän on laatinut ja hyväksyttänyt johtoryhmällä vaikuttamistyön toimintasuunnitelman 2011–2013 ja siitä aina vuosittaisen työsuunnitelman, joiden tavoitteita vastaan on raportoinut. Raportointi ei ole vielä ollut niin systemaattista, kuin vaikuttamistyön päällikkö haluaisi sen olevan. (Rintakoski, K. 18.4.2012.)

Koska vaikuttamistyötä tehdään integroituna eri osastojen toimintaan, on siitä raportointi tarkoitus sisällyttää osaksi osastojen normaalivuosisraportointia. Vaikuttamistyön päällikön tehtävä on koota koko organisaatiossa tehty vaikuttamistyö strategiaan peilaten yhteen ja raportoida vaikuttamistyön yksikön toiminnasta, Lähetysseuran oman kapasiteetin vahvistamisesta sekä erityisesti kehityspoliittisesta ja osittain myös kirkollisesta vaikuttamisesta Suomessa. (Rintakoski, K. 18.4.2012.)

6.2.5 Talousosasto

Talousosastolla tärkein raportti on vuosittainen tilinpäätös sekä sen ohella toimintakerromukseen sisällytettävät talousluvut. Kuukausittain talousjohtaja tuottaa kannatuksen kehittymisestä **lähetyskannatusraportin** yhdessä kannatustilityksistä vastaavan henkilön kanssa, ja se käsitellään aina heti johtoryhmän kokouksessa sekä toimitetaan silloin tällöin myös hallituksen katsottavaksi. Lisäksi talousjohtaja lähettää raportin aina seurakuntakannatusyksikköön ja varainhankintaan, joiden tietää olevan siitä erityisen kiinnostuneita. Raportti käsittää senhetkiset kannatustiedot tietyllä rivimitoituksella, vertailun edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan ja aiempiin vuosiin sekä ennusteen, mikä tulee olemaan koko vuoden kannatus rivi riviltä. (Haavisto, L. 19.4.2012.)

Lisäksi talousjohtaja seuraa kuukausittain myös seurakuntakohtaisten talousarviokannatusten kehittymistä ja laatii aika ajoin niistä yhteenvetoja, laskelmia ja analyyseja sekä

lähettää niitä tarvittaessa esimerkiksi kotimaantyön johtajalle tai seurakuntakannatusyksikön päällikölle. (Haavisto, L. 19.4.2012.)

Hallitukselle raportoidaan tarpeen mukaan niitä asioita, mitkä kulloinkin ovat ajankohtaisimpia ja mitä hallituksen on syytä tietää. Talousjohtaja kokoaa hallitukselle menevät talousraportit aina yhteen nippuun, johon hän tekee kansilehden ja ryhmittelyn käsiteltävän asian mukaan. (Haavisto, L. 19.4.2012.)

6.2.6 Hallinto-osasto

Hallinto-osastolla ei koosteta varsinaista osaston vuosiraporttia, vaan hallintojohtaja raportoi aina suusanallisesti osastolleen kuluneen vuoden tai esim. puolen vuoden aikana tapahtuneesta toiminnasta ja muutoksista. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstönkehittämisen yksiköt tuottavat tilasto- ym. henkilöstötiedot toimintakertomukseen, johon hallintoyksikkö lisää lyhyen sanallisen kuvauksen yksikön tehtävistä.

(Larmasuo, T. 2.5.2012.)

Henkilöstöhallinnossa tuotetaan vuosittain **henkilöstötilinpäätös** ja **henkilöstöraportti**, joiden koostamisesta vastaa henkilöstöpäällikkö. Näistä henkilöstötilinpäätös on laajempi eikä sitä toimiteta johtoryhmää edemmäs. Henkilöstöraportti on suppeampi ja sisältää henkilöstötilinpäätöksestä strategisesti merkittävimmät tiedot. Tämä toimitetaan siten myös hallitukselle ja liitetään osin toimintakertomukseen. Sekä henkilöstötilinpäätökseen että henkilöstöraporttiin kaikki henkilömääräluvut tuottaa henkilöstöasiainhoitaja, palkka- ym. euromäärät tuottaa talousosaston controller. Lisäksi työterveyshuollon yhteyshenkilönä toimiva henkilöstöasiainhoitaja tuottaa mm. työterveyspuolen luvut ja myös hr-koordinaattori on tehnyt avustavia laskelmia henkilöstötilinpäätökseen. Näiden kahden suurimman raportin lisäksi henkilöstöhallinnossa tuotetaan vuosittain tasavuosuunnitelman mukainen **palkkavertailu** kotimaan työntekijöiden palkoista. Tämä saadaan helposti suoraan järjestelmästä ajamalla. (Eloranta, M.-L. 12.3.2012; Notko, A. 5.3.2012.)

Kuukausittain henkilöstöhallinnosta tuotetaan **työajanseurannan raportit** työntekijöiden edeltävän kuukauden leimauksista ja toimitetaan ne sähköisesti esimiehille kunkin

alaisten osalta. Palkanlaskentaan toimitetaan kuukausittain raportti joka työntekijän ruokailuista. Nämä molemmat raportit saadaan Flexim-työajanseurantajärjestelmästä. Lisäksi esimiehille tuotetaan säännöllisesti **merkkipäiväraportteja** lähestyvistä työntekijöiden merkkipäivistä sekä **palvelusvuosiraportteja** lähestyvistä pyöreistä palvelusvuosista. Joka rekrytoinnista tuotetaan yksikön omaan käyttöön **rekrytoinnin raportti**, mm. kuinka paljon on ollut hakemuksia, mitä sukupuolta hakijat ovat olleet, mikä on ollut koulutusaste jne. Lähetysseuran siirryttyä uuden henkilöstöjärjestelmä Mepcon myötä sähköiseen rekrytointiin saadaan tiedot ajettua suoraan järjestelmästä. (Eloranta, M.-L. 12.3.2012.)

Noin joka toinen vuosi henkilöstöhallinto tuottaa koko organisaatiolle työtyytyväisyyskyselyn ja joka 5. vuosi toteutetaan yhteistyössä työterveyshuollosta vastaavan Mehiläisen kanssa laajempi työpaikkaselvitys. **Työtyytyväisyyskyselyjen tulosten raportoinnista** vastaavat henkilöstöpäällikkö ja hallintojohtaja. Aikaisemmin organisaatiossa on tehty henkilöstölle myös hallinto-osaston palvelukysely, mutta hallinto-osaston haajannuttua eri osastoihin ja yksiköihin ei kyselyä entisessä muodossa voi tehdä vaan se tulisi uudistaa. (Eloranta, M.-L. 12.3.2012; Larmasuo, T. 2.5.2012.)

Koko organisaation **suke-keskustelujen (suunnittelu- ja kehityskeskustelujen) koostamisesta** vastaa hallintojohtaja. Raportointi etenee portaittain ylöspäin siten, että jokainen yksikön päällikkö tekee koosteen omassa yksikössään käymistään keskusteluisista ja toimittaa sen osastonjohtajalle, osastonjohtajat laativat koosteen omasta osastostaan ja toimittavat puolestaan eteenpäin hallintojohtajalle. Hallintojohtaja kokoaa lopullisen koosteen koko organisaatiosta ja vie sen johtoryhmään. (Larmasuo, T. 2.5.2012.)

7 Suomen Lähetysseuran strategian seuranta ja raportoinnin kehittämistarpeet

7.1 Strategian seuranta

Strategian toteutumisen seuranta on ollut viime vuosina Suomen Lähetysseuran tärkeimpiä kehittämiskohteita ja kartoituksen perusteella se koetaan oleelliseksi osaksi raportointia läpi organisaation. Yksikkö- ja osastotasolla strategian toteutumista seurataan esimerkiksi puolivuotis- ja vuosiraportoinnin avulla. Tällöin toiminnasta raportoidaan strategiaan pohjautuvaan vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan peilaten. Kotimaanosastolla ja sen kaikissa yksiköissä tuotetaan sekä puolivuotis- että vuosiraportti, ulkomaanosastolla ja viestinnän ja varainhankinnan osastolla vain vuosiraportti. Luvussa 6.2 osastojen puolivuotis- ja vuosiraportointia kuvattiin tarkemmin.

Strategian toteutumista valvotaan lisäksi budjetin laadinnan ja budjettiseurannan yhteydessä. Kun esimerkiksi kirkollisessa työssä strateginen tavoite on, että työtä suunnataan kirkkojen ulkopuolella olevien keskuuteen, määritellään jokaisen hankkeen kohdalla, kuuluuko se kyseiseen ryhmään, ja seurataan, kuinka suuri osa budjettivaroista käytetään tähän ryhmään kuuluviin hankkeisiin. Samalla lailla voidaan seurata, kuinka suuri osa varoista käytetään Aasiassa tehtävään työhön, kuinka suuri osa monenkeskiseen tai verkostoyhteistyöhön, jne. Kun budjetti on rakennettu strategiasta johdettujen kriteerien mukaisesti, antaa budjetin toteuman seuraaminen viestin myös strategian toteutumisesta. Ulkomaanosastolla mm. talouskoordinaattori seuraa budjettia ja informoi tarvittaessa ulkomaantyön johtajaa. (Salonen, K. 7.3.2012; Ranta, P. 5.3.2012.)

Luvussa 6.2.3 kuvattiin jo viestinnän ja varainhankinnan strategian seurantaa, joka toteutuu jossain määrin jopa kuukausittain, laajemmin neljännesvuosittain. Viestinnässä ja varainhankinnassa strategisia mittareita on ollut suhteellisen helppo määritellä verrattuna moneen muuhun yksikköön, sillä sekä viestinnän että varainhankinnan osalta on olemassa tiettyjä vakiintuneita tunnuslukuja, joita on helppo seurata. Näistä esimerkkejä ovat lehdistöosumat ja varainhankinnan kontaktimäärät. (Kemppe-Repo, E. 28.3.2012.) Kotimaan ja ulkomaan osastolla strategisten mittareiden seuranta ei toteudu yhtä usein;

kotimaan osastolla tunnuslukuja seurataan puolivuotis- ja vuosiraportoinnin yhteydessä, ulkomaan osastolla vain vuosiraportoinnin yhteydessä. Sekä kotimaan että ulkomaan osastoilla nähdään, että tätä useammin strategiaa ei niissä ole mahdollista eikä mielekäästä seurata, sillä mittareita ei pystytä kokoamaan niin nopeasti. (Laine, M. 12.3.2012; Steffansson, R. 13.3.2012.)

Ulkomaantyön osalta strategian seuranta toteutuu parhaiten kehitysyhteistyössä. Kehitysyhteistyöohjelma 2011–2016 (SLS 2010b) toiminnallistaa Lähetysseuran strategiaa ihmisoikeuksien vahvistamis- ja köyhyydenpoistamistavoitteiden osalta. Ohjelmassa on työlle asetettu näistä strategisista tavoitteista johdetut globaali- ja aluetason tavoitteet sekä mittarit eli indikaattorit edistyksen seuraamiseksi (SLS 2010b, 26–29). Indikaattoreiden baseline-laskenta tehtiin vuoden 2010 tietojen mukaan, jonka jälkeen vuosittain seurataan yhtä valittua indikaattoria aluetta kohden ja kolmen vuoden välein kaikkia indikaattoreita. Vuosittain seurattavat indikaattoritiedot saadaan Lähetysseuran alueellisilta kyt-koordinaattoreilta heidän vuosittaisten raporttiansa yhteydessä. Kolmen vuoden välein tehtävä kokonaislaskenta tehdään vuosien 2013 ja 2016 raportoinnin jälkeen ja sen tulee tekemään todennäköisesti kehitysyhteistyöyksikön PME (Planning, Monitoring and Evaluation) -asiantuntija, joka teki myös vuoden 2010 baseline-laskennan. Laskenta tehdään hankedokumenteista, ja jokaista indikaattoria kohden on määritelty, mikä on laskukaava, mistä kohdasta hanketta sitä katsotaan, mitkä sanat indikoivat, että tavoite on huomioitu hankkeessa. Indikaattorien laskenta on hyvin työllistävää: baseline-laskennan tekemiseen kului yhdeltä ihmiseltä 2 kuukautta täyttä työaika. (Immonen, M. 19.4.2012; Steffansson, R. 13.3.2012.)

Kirkollisessa työssä strategian seuraaminen on tällä hetkellä paljon ongelmallisempaa kuin kehitysyhteistyössä, sillä sieltä vastaava strategiaa toiminnallistava ohjelma puuttuu. Se on kuitenkin suunnitteilla. Kirkollisen työn ohjelmasta tulee todennäköisesti kehitysyhteistyöohjelmaa kevyempi, koska kirkollisen työn hankkeita on määrällisesti paljon enemmän ja esimerkiksi indikaattorien laskeminen kaikista hankkeista on siten työllistävämpää. Kirkollisessa työssä ei tarvitse myöskään huomioida ulkoministeriön raportointivaatimuksia. (Norjanen, T. 7.3.2012; Salonen, K. 7.3.2012.)

Organisaatiotasolla strategian seuranta on vaikeuttanut strategian toimeenpanosuunnitelmissa (SLS 2009b) alun perin määriteltyjen tavoitteiden, kehittämistehtävien ja mittareiden suuri määrä. Näiden etenemistä on käyty yhdessä läpi ensin johtoryhmässä ja sitten tiivistetympin hallituksen kokouksessa, mutta koska tavoitteita ja kehittämistehtäviä on ollut niin paljon (esim. kehittämistehtäviä jopa 35), niiden seuraaminen on ollut käytännössä mahdoton tehtävä. Tähän Lähetysseura yritti keväällä 2012 löytää ratkaisun Strategian kiteytys -projektilla, jossa strategiaa fokuoitiin ja konkretisoitiin ja jossa mukana oli myös ulkopuolinen konsultti. Kiteytyksen tuloksena strategiset tavoitteet tiivistettiin kolmeen tärkeimpään ja saatiin niille mittarit, avaintehtävät ja avaintehtäville omat mittarit (SLS 2012c). Seurattavia kohtia ja mittareita on nyt huomattavasti vähemmän kuin aikaisemmin, jolloin strategian seuraaminen organisaatiotasolla helpottuu. (Larmasuo T. 2.5.2012.)

Toiminnanohjauksen vuosikellon 2012 (SLS 2011c) mukaan strategiaa seurattaisiin vuosineljänneksittäin. Kartoituksessa kuitenkin ilmeni, että strategian seuranta ei ole toteutunut niin usein. Kuten edellä todettiin, organisaatiotasolla strategian seuranta on ollut tähän asti hyvin vaikea toteuttaa ylipäätään, koska se on ollut vielä kehitysvaiheessa. Niin kotimaan kuin ulkomaan osastoltakin välittyi lisäksi haastatteluissa vahva viesti siitä, että strategian toteutumista ei niissä pystytä nykyistä tiheämmin seuraamaan.

7.2 Tunnuslukuseuranta

Kartoitusta varten toimeksiantajalta saamaani lähdeaineistoon kuului Lähetysjohtajan päätös 29/2007 lokakuulta 2007 (SLS 2007), jonka mukaan osastojen tulisi raportoida ”vuositasolla operatiivisesta toiminnastaan johtoryhmälle tunnuslukuseurannan avulla”. Tunnuslukuihin tulisi liittää ”tiivistelmä, jossa tuodaan esiin erityistä huomiota vaativat kehityspiirteet”. Kartoituksen perusteella tunnuslukuseuranta ei kuitenkaan ole organisaatiossa toteutunut. Viestintäjohtaja ja silloinen hallintojohtaja olivat vuonna 2006 tehneet luonnostelman tunnuslukuseurannasta, mutta se ei koskaan edennyt toteuttamiskelpoiseen muotoon. Tunnuslukuja on ollut kyllä käytössä mm. kotimaantyössä, mutta ongelma on ollut, että aina ei ole määritelty, miten ne lasketaan. Vasta nyt, kun on alettu puhua määritellyistä indikaattoreista, on päästy lähelle sitä, mihin tunnuslukuseurannan suunnittelulla aikanaan pyrittiin. (Kemppe-Repo, E. 28.3.2012.)

Haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että erillistä, muuta kuin strategian seurantaan sisältyvää, tunnuslukuseuranta ei organisaatiotasolla ole järkevää ainakaan tällä hetkellä kehittää. Tunnuslukuseuranta vaatisi oman omistajan, suunnittelupäällikön. Pelkkä lukujen kokoaminen ei riittäisi, vaan lukuja pitäisi osata myös arvioida sekä varmistaa, ovatko valitut luvut kaikkein keskeisimpiä ja mittaavatko ne oikeaa asiaa. Riskinä tunnuslukuseurannassa on, että jos luvut valitaan helpoimmasta päästä, tulee seurannasta harhaista.

Kuten edeltävissä luvuissa on käynyt ilmi, eri yksiköissä ja osastoissa tiettyjä tunnuslukuja tai mittareita kyllä seurataan ja osa niistä raportoidaan johtoryhmälle ja hallituksellekin, mutta kyseisten tunnuslukujen seuranta ei ole johdettu johtoryhmästä käsin. Seurattavat tunnusluvut on usein valittu yksikön tai osaston omien tarpeiden ja painopisteiden mukaan, ja osaa seurataan vain yksikön tai osaston omaa käyttöä varten. Haastateltavien esittämiä omassa yksikössä tai osastossa seurattavia tärkeimpiä tunnuslukuja olivat esimerkiksi:

- läpileikkaavat teemat huomioivien hankkeiden osuus budjetista (kehitysyhteistyö)
- työtä kirkkojen ulkopuolella olevien keskuudessa toteuttavien hankkeiden osuus budjetista (kirkollinen työ)
- vuoden aikana tilaisuuksissa olleet ihmiset ikäluokittain (kotimaan aluetyö)
- koulutusten ja tilaisuuksien osallistujamäärät (kasvatus- ja koulutusyksikkö)
- nimikkosopimusmäärät ja -summat (seurakuntakannatusyksikkö)
- lehdistöosumat, tunnettuus (viestintä)
- kontaktimäärät, uudet lahjoittajat (varainhankinta)
- kannatustuotot, resurssien jakautuminen, palkkakustannukset (talousosasto)

7.3 Vaikuttavuuden mittaaminen

Vaikuttavuuden mittaaminen on Suomen Lähetysseuran raportoinnin kehittämisessä suurin haaste. Niin kotimaanosaston, ulkomaanosaston, viestinnän kuin vaikuttamis-

työn yksikönkin haastatteluisissa tuli kaikissa ilmi vahvasti huoli siitä, että luvuilla mitaaminen ei useinkaan kerro vielä työn vaikuttavuudesta mitään. Haastateltavien antamia esimerkkejä vaikuttavuuden arvioinnin vaikeudesta olivat muun muassa:

”Jos ensimmäisenä vuonna Lähde liikkeelle -kurssilla on 30 osallistujaa, ja se on sellainen ”ihan ok”-kurssi, ja seuraavana vuonna 15 osallistujaa, jotka ovat aivan innoissaan, niin silloin pelkkä luku ei kerro mitään, vaan tarvitaan laadullista otetta siihen, mikä tuntuma oli opiskelussa, oppimisessa, innostumisessa, sitoutumisessa.”

”Jos puhutaan gender-tasapainosta, ja että koulussa on 5 tyttöä ja 5 poikaa, mutta jos tytöt eivät pääse suorittamaan maisterin tai kandin tutkinnon töihin, koska he ovat tyttöjä, niin mitä tämä kertoo... kertoo sen, että he ovat koulutettuja, mutta se tyssä siihen.”

”Voidaan esittää esim. lukuja, että on järjestetty aids-valistusta niin ja niin paljon niin ja niin monelle ihmiselle.. tai on vaikka löydetty 50 vammaista jostakin kylän perukoilta ja saatu nyt kuntoutukseen.. mutta nämä luvut eivät välttämättä kerro kaikkea.. ei kerro taas siitä, että muuttuuko asenteet aids-potilaita tai vammaisia kohtaan.. vähentykö leimaaminen.. tällainen asenneilmapiirin mittaaminen pitäisi tehdä ihan mielipidekyselyllä, nämä ovat numerolukuja vaan.”

”Jos esim. sanoo, että on koulutettu 10 kirjanpitäjää ja että omaehtoisuus on kehittynyt sitä kautta, mutta jos kirjanpidon koulutus on huonoa ja he eivät opi siellä mitään, niin silloin se on yhtä tyhjän kanssa.”

Edellä mainitut esimerkit kertovat siitä, että työn vaikuttavuuden mittaamiseksi on laadullisen arvioinnin kehittäminen välttämätöntä. Vaikuttamistyön päällikön (Rintakoski, K. 18.4.2012) ja kasvatus- ja koulutusyksikön päällikön (Ryhänen, T. 12.4.2012) mukaan laadulliseen arviointiin on olemassa joitakin kansainvälisesti, muun muassa OECD-kehyksessä ja Overseas Development Institute –asiantuntijajärjestössä, kehitettyjä metodeja, joita voisi hyödyntää Lähetyseuran laadullista arviointia kehitettäessä. Keva ry:n johtaman Arvioinnista arkea -projektin avulla saadaan toivottavasti tätä osaamista hyödynnettyä.

Kasvatus- ja koulutusyksikön päällikkö (Ryhänen, T. 12.4.2012) painottaa myös sitä, että laadullista arviointia ei välttämättä tarvitse tehdä liian vaikeaksi. Esimerkiksi koulu-

tusten vaikuttavuutta ei välttämättä tarvitse lähteä kyselemään koululaisilta, vaan arvioinnissa voisi hyödyntää kouluttajien, kokeneiden työntekijöiden, ammattitaitoa ja ymmärrystä siitä, oliko koulutus onnistunut vai epäonnistunut, minkälaisia koulutuksia kannattaa jatkaa, minkälaisia ei. Tällaista hiljaisen, laadullisen tiedon hyödyntämistä raportoinnissa tulisi hänen mukaansa kehittää.

7.4 Ongelmat ja haastateltujen esittämät kehittämisehdotukset

Yksi toimeksiantajan epäily organisaation raportointia koskien oli mahdolliset päällekkäisyydet raportoinnissa: tehdäänkö eri yksiköissä eri henkilöiden toimesta päällekkäistä työtä, jota tulisi yhdistää. Kartoitin tätä sekä muita mahdollisia raportoinnin ongelmia ja haasteita, ja kuvaan tässä aluvuussa kartoituksen tuloksia näiltä osin. Lisäksi kuvaan haastateltujen esittämiä monia kehitysehdotuksia esiinnousseisiin päällekkäisyyksiin ja ongelmiin liittyen.

7.4.1 Raporttien päällekkäisyydet

Kartoituksen tuloksena selvisi, että päällekkäistä työtä ei koko organisaation näkökulmasta tehdä niin paljon, kuin ehkä luultiin. Nimikkoraporttien kirjoittaminen hankeraporttien pohjalta miellettiin kaikkein suurimmaksi päällekkäisyydeksi ainakin ulkomaantyössä. Kehitysyhteistyön puolella ongelma ei ole niin merkittävä, sillä nimikkohankkeita on siellä noin sadasta hankkeesta vain 20 ja nimikkoraporttien kirjoitustyöstä huolehtivat alueelliset kyt-koordinaattorit (Immonen, M. 19.4.2012). Kirkollisen työn puolella siitä huolehtivat oto-tiedottajat, ja ainakin vielä viime vuonna ei kaikilta alueilta saatu aina raportteja, jolloin kit-koordinaattorin on täytynyt kirjoittaa ne Helsingissä. Myös monia saatuja raportteja on täytynyt Helsingissä vielä muokata. Näin ollen raportin saaminen lopulliseen nimikkoraporttimuotoon on voinut vaatia kolmenkin eri henkilön perättäisen työn, alkuperäisen hankeraportin kirjoittaja mukaan lukien. (Seppälä, A. 5.3.2012.)

Nimikkoraporttien kirjoitus- ja muokkaustyö ei työllistäisi niin montaa henkilöä, jos ne kirjoitettaisiin suoraan Helsingissä pelkästään kumppanien hankeraporttien pohjalta, jolloin oto-tiedottajien osuus jäisi välistä pois. Nimikkoraporttien kirjoitusta on ulkomaanosastolla myös yleisesti ehdotettu siirrettäväksi viestinnän vastuulle. Ulkomaan-

osastolle katsotaan kuuluvan faktinen raakaraportointi hankkeesta, mitä on tehty, mihin raha on käytetty, mitä on saatu aikaan, mutta tämän tiedon kansanomaistamisen ja lukijaystävällisemmäksi muokkaamisen ei katsota olevan ulkomaanosaston toimialuetta vaan kuuluvan enemmän viestinnälle, jossa myös kompetenssia tähän on enemmän. Viestinnän näkökulmasta itse alueella kirjoitettavien hankeraporttien laatua, kontekstuaalisuutta ja yleiskiinnostavuutta pitäisi ensin nostaa, jotta viestintä Helsingissä voisi muokata niistä nimikkoraportteja. Myös nimikkoraportteihin tulisi lisätä viestittävyttä, kontekstuaalisuutta ja tavoitteellisuutta, kun niitä katsottaisiin viestinnällisestä näkökulmasta, ja niiden käytettävyyttä ja jakelupintaa tulisi laajentaa, jotta niistä saataisiin viestinnällisesti suurin mahdollinen hyöty.

Työalueilla olisi tärkeää, että työntekijät ymmärtäisivät, mihin heidän kirjoittamaansa raporttia käytetään. Ulkomaan aluetyöntekijät voivat tällä hetkellä osittain kokea, että työntekijän vuosiraportti menee päällekkäin hankeraportin tai nimikkohankeraportin kanssa, kun suurin osa työntekijöistä on kuitenkin jossakin kumppanin hankkeessa mukana. Työalueilla ei välttämättä ole selvää, mihin tarkoituksiin eri raportit päätyvät, ja työntekijät saattavat ihmetellä, miksi samoja asioita pitää kirjoittaa kahteen tai kolmeen eri raporttiin. Tätä tarkoitusta silmällä pitäen toimintakertomusta olisi hyvä jakaa esim. aluepäälliköille tai siitä voisi lähettää tiedotteen ja web-linkin kaikille työntekijöille. Nyt alueella jaetaan vain vuosiraporttia, joka koostuu enemmän viestinnän tekemistä jutuista ja vähemmän aluepäällikön raportista.

7.4.2 Hanke- ja nimikkoraportit

Muita kuin päällekkäisyyteen liittyviä raportoinnin ongelmia nousi haastatteluisissa esiin useita. Merkittävimmäksi näistä osoittautui kirkollisen työn kumppaneiden hankeraportit. Ne pohjautuvat raportointilomakkeisiin, jotka on tehty vuonna 2005, eivätkä ne siten vastaa strategiakysymyksiin. Hankeraportit eivät nykyisellään sisällä välttämättä ollenkaan sellaista tietoa, mikä tukisi strategian seuranta. Kirkollisen työn puolella tärkein kehittämisen aihe onkin kirkollisen työn ohjelma, jonka pitää olla voimassa vähintään strategiakauden ajan. Ohjelmaan liittyen pitää laatia uudet hankeraporttipohjat, joissa strategisesti tärkeät asiat on huomioitu. Kehitysyhteistyön ohjelmasta (SLS 2010b) ja manuaalista (SLS 2009c) tulee ottaa mallia, mutta kirkollisen työn puolella

niistä tulee tehdä kevyemmät jo siitäkin syystä, että niissä ei tarvitse huomioida ulkoasiainministeriön vaatimuksia. Lisäksi kirkollisessa työssä osaaminen ja ammattiprofiilit alueella ovat erilaisia kuin kehitysyhteistyössä, jolloin raportoinnin tuottaminen on vaikeampaa.

Kirkollisen työn kumppaneiden talousraportteihin toivottaisiin myös kehitettävän yksi yhtenäinen kaava, jota heidät veloitettaisiin käyttämään. Tällä hetkellä käytäntö on hyvin kirjavaa: esimerkiksi Venäjältä tulevat talousraportit voivat olla minkälaisia tahansa. Raporttien tulisi olla myös Excel-pohjaisia lukujen tarkastamisen helpottamiseksi.

Kirkollisen työn hankeraporteissa on ollut myös ongelmana, että ulkomaiset kumppanit eivät välttämättä ole ymmärtäneet raporttien tärkeyttä eivätkä myöskään, mitä raporttien tulisi sisältää. Raportit saattavat olla hyvin lyhyitä, jopa vain muutaman rivin ”toimimme suunnitelmien mukaisesti”-tyyppisesti. Työn tavoitteellisuus ja päämäärät eivät tule raporteista esille. Kumppanien kapasiteettikaan ei aina riitä raporttien kirjoittamiseen.

Viestinnän ja varainhankinnan näkökulmasta niin kirkollisen työn kuin kehitysyhteistyön hankeraporttien hyödynnettävyys on nykyisellään pieni. Hankeraportit sisältävät liikaa hankejargonia, minkä takia ne jäävät nykyään vain ulkomaanosaston omaan käyttöön ja hyödyntämättä. Hankeraportteja pitäisi muokata niin, että niitä voisi hyödyntää eri yhteyksissä nykyistä paremmin, myös viestinnällisesti.

Nimikkoraportoinnissa ongelmana on toisinaan ollut saada oto-tiedottajat ylipäättään kirjoittamaan raportteja ja vielä noudattamaan formaattia. Jotkut oto-tiedottajat (esim. graafisen alan ammattilaiset) ovat halunneet laatia liiankin hienoja raportteja, joita voi seurakunnissa olla vaikea tai mahdoton saada auki. Myös raporttien sisällön kanssa on ollut vaikeuksia. Kaikille ei tunnu olevan selvää, mitä on sopivaa kirjoittaa, ja raportit ovat saattaneet sisältää eettisesti sopimattomia yksityiskohtia. Myös se, kuinka paljon eri hankkeet ovat saaneet raporteissa näkyvyyttä, ei aina ole suhteessa siihen, kuinka merkittäviä hankkeet ovat, eli kuinka suuri tai pieni on tuki kullekin hankkeelle. Niissä tapauksissa, joissa nimikkoraportti on kirjoitettu kokonaan Helsingissä, on sen kirjoittaminen voinut olla hyvin ongelmallista, jos kumppanin hankeraportti, jonka pohjalta

nimikkoraportti tulisi laatia, on käsittänyt vain muutaman rivin. Tietoa on joutunut tällöin etsimään muualta laajemmin.

7.4.3 Ulkomaantyön aluevuosiraportit

Ulkomaantyön alueraportteihin on ollut ongelmallista sisällyttää mitään standardoitua indikaattorien seurantaa, koska raportit kirjoitetaan joulukuussa, jolloin kumppaneiden raporteista saatavat indikaattoritiedot eivät ole vielä aluepäälliköiden käytettävissä.

Myös tapa, jolla alueraportteja on pyydetty, ja sisällöt, joista niitä on pyydetty, ovat vaihdelleet jonkin verran vuodesta toiseen. Raportin kirjoittajat saattavat kokea jonkinlaista satunnaisuutta siinä, mitä minäkin vuonna kysytään.

Työntekijän vuosiraportissa voi työntekijöille olla vaikeaa kuvata omaa työtään suhteessa Lähetysseuran strategiaan. Ongelma on, että he saavat kysymykset työntekijän vuosiraporttiin vasta vuoden lopussa, jolloin he ensimmäisen kerran huomaavat, mitä asioita heidän työssään kuluneen vuoden aikana olisi pitänyt huomata. Vuosittain laadittavat aluesuunnitelmat voisikin viedä vähän pidemmälle, ulottaa ihan alimmalle tasolle, jolloin työntekijät alueella tekisivät aina vuoden alussa lyhyen omaa työtään koskevan aluesuunnitelmaan linkittyvän toimintasuunnitelman. Tätä vasten heidän olisi vuoden lopussa helpompi raportoida, myös strategiakysymyksiä koskien.

7.4.4 Henkilöstöhallinnon ja varainhankinnan raportit

Henkilöstöhallinnossa suurin kehitettävä asia on suke-keskustelut. Koko suke-prosessia tulisi kehittää: keskustelujen sisältöä, lomakkeita, jatkokäyttöä ja hyödynnettävyyttä.

Lomakepohja koetaan aivan liian monimutkaiseksi ja työlääksi. Uutta henkilöstöjärjestelmä Mepcoa tulisi myös hyödyntää keskusteluissa. Keskustelut voitaisiin jakaa alkuvuonna pidettäviin tavoite- eli suunnittelukeskusteluihin, jossa jokaiselle asetetaan tavoitteet omaa työtä koskien myös strategiaan linkitettyinä (”Miten minun työni liittyy strategian toteuttamiseen?”), ja loppuvuodesta pidettäviin kehityskeskusteluihin, jolloin katsotaan, miten työssä ja tavoitteissa on onnistuttu.

Rekrytoinnin raporteista voisi tehdä vuosikoosteen, jolloin ne hyödyttäisivät mahdollisesti nykyistä enemmän. Vuosittainen kooste voisi tutkijan mielestä palvella myös stra-

tegian toteutumisen seurantaan tavoitteen 7 osalta: ”Tavoitteenamme on, että Lähetysseura on kiinnostava ja arvostettu työpaikka. ... Pystymme kilpailemaan tarvittavasta työvoimasta.” (SLS 2009a).

Varainhankinnassa toteutetuista kampanjoista ei nykyisellään tuoteta loppuraportteja, ja osa kampanjoiden toimintatiedoista jää keräämättä. Kampanjoiden toteutusten seuranta varten olisi hyvä laatia kampanjakohtainen standardoitu loppuraportti (esim. 4 sivua): mikä meni hyvin, mikä huonosti, mitä toimenpiteitä kampanjassa on tehty, missä on käyty, mitä puhuttu, kuinka paljon rahaa on saatu mistäkin lähteestä, vastausprosentti kirjeisiin, jne. Myös pitkän ajan kampanjahistorian koostamisesta tulisi kehittää systemaattisempaa: mihin rahaa on kerätty ja mitä rahoilla on saatu aikaan (esim. Tasa-us-kampanja eri vuosina).

7.4.5 Laadullinen arviointi

Vaikuttavuuden mittaaminen ja oikeiden indikaattorien löytyminen on Lähetysseuran raportoinnin vaikeuksista kaikkein suurin. Määrälliset indikaattorit eivät kerro kehityksestä ja ihmisten asenteissa tapahtuneista muutoksista kovinkaan paljoa. Tämä on ongelma erityisesti kasvatus- ja nuorisotyössä, kirkollisessa työssä, kehitysyhteistyössä ja vaikuttamistyössä. Lähetysseuran raportoinnin nähdään painottuvan liikaa numeroihin. Tukitoimintojen numeerisen arvioinnin (esim. kannattajien määrän) katsotaan välillä dominoivan keskustelua organisaatiossa sen kustannuksella, mistä tuloksia todella haetaan ja mitä varten Lähetysseura on olemassa (kirkollinen ja kehitysyhteistyö).

Laadullisia raportointitapoja tulisi kehittää ja yhtenäistää eri yksiköiden kesken niin, että hallitukselle saadaan sitä kautta välitettyä nykyistä enemmän myös laadullista tietoa, numeroiden lisäksi. Tässä tulisi hyödyntää kansainvälisesti kehitettyjä laadullisen arvioinnin metodeja. Kun laajasta osastokohtaisesta raportoinnista hallitukselle luovuttiin, oli tarkoitus täydentää raportointia niin, että joka hallituksen kokouksessa kerrottaisiin hallitukselle jostakin toiminnan haarasta tarkemmin. Tämä on välillä toiminut, välillä jäänyt. Tällainen suusanallinen kerronta nähdään uuvuttavaa, pitkää kirjallista raporttitekstiä tehokkaampana raportointikeinona ja tätä olisi hyvä jatkaa ja kehittää.

7.4.6 Raportointiprosessi

Organisaation koko raportointiprosessia pitäisi kehittää siten, että siihen saataisiin selkeä aikataulu, joka on riittävän joustava. Esimerkiksi ulkomaanosaston vuosiraportin koostamiseen pitäisi Helsingin päässä jäädä aikaa paneutua nykyistä enemmän. Raportointiohjeistuksiin pitää kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Jokaisella työntekijällä tulisi olla vuoden alussa selvänä, mitä asioita tulee seurata, strategia huomioiden, ja millä aikataululla niistä raportoidaan. Tämä koskee yhtäläillä ulkomaan kuin kotimaan työtä. Raporttien saaminen ajoissa on yleinen haaste niin kotimaan- kuin ulkomaantyössä. Raportteja joudutaan usein pyytämään monta kertaa, ne saadaan myöhässä tai vaillinaisina. Ohjeistuksissa tulisi korostaa raportointiaikataulun merkitystä ja kunkin raportin välttämättömyyttä. Organisaatiossa hallinto-osastolla olisi hyvä olla talon kokonaisraportoinnin koordinoinnista vastaava henkilö.

Vuositasolla ei raportointia saisi olla nykyistä enempää. Yleinen mielipide on, että jos raportointia lisätään nykyisestä, siihen hukkuu. Kehitysyhteistyön yksikössä eivät resurssit riitä tuottamaan raportointia yhtään nykyistä enempää. Raportointiformaattia kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, että ulkomaan ja kotimaan työhön integroidun vaikuttamistyön kokonaisuus pitäisi saada koottua yhteen siellä joka tapauksessa tuotettavista raporteista ilman, että vaikuttamistyön päällikölle tarvitsee raportoida erikseen.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Seuraavissa alaluvuissa esitän johtopäätökseni Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan nykytilasta peilaten kartoituksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, tärkeimpiä kehitysehdotuksia sekä ehdotuksia mahdollisen jatkotutkimuksen aiheeksi. Lopuksi arvioin työni onnistumista ja omaa oppimistani.

8.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Niemelän ym. (2008, 84–85) mukaan monien organisaatioiden ongelmana on, että niissä tuotetaan suuri määrä turhia raportteja, joita on vuosia sitten alettu laatia ja joita edelleen tuotetaan vain tavan vuoksi. Tämä mietitytti etukäteen myös toimeksiantajaa. Kartoituksen perusteella turhaa raportointia ei Suomen Lähetysseurassa kuitenkaan ole. Suurin osa raportoinnista koostuu kannattajille ja ulkoasiainministeriölle – työn rahoittajille – tuotetuista raporteista. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa lahjoittajille raportoiminen on välttämätöntä (Drucker 2008, 66–67).

Päällekkäistä työtäkään ei ainakaan tiedetty tehtävän kovin paljon. Suurin päällekkäisyys on nimikkoraporttien kirjoittamisessa ja muokkaamisessa. Nykyään ensin kumppani kirjoittaa hankeraportin, oto-tiedottaja sen pohjalta nimikkoraportin ja kit-koordinaattori Helsingissä vielä muokkaa nimikkoraportin valmiiksi. Yksi ratkaisu voisi olla, että kit-koordinaattorit kirjoittaisivat nimikkoraportit suoraan Helsingissä pelkästään kumppanien hankeraporttien pohjalta, jolloin oto-tiedottajien osuus jäisi välistä pois. Nimikkoraporttien kirjoitusta on ulkomaanosastolla myös yleisesti ehdotettu siirrettäväksi kokonaan viestinnän vastuulle.

Raporttien tuottamisessa yleisimmäksi käytännön ongelmaksi nousi muilta, esimerkiksi kumppaneilta, oto-tiedottajilta, stipendiaateilta ja kotimaantyön työntekijöiltä, saatujen tietoa syöttävien raporttien myöhästyminen osaston puolivuotis- ja vuosiraportoinnin yhteydessä. Raportteja joutuu usein pyytämään useampiakin kertoja, ne saadaan usein myöhässä ja joskus raportit saadaan lopulta puutteellisina tai ne jäävät jopa saamatta kokonaan. Raportointiohjeistuksen tehostaminen ja täsmentäminen olisi täten tärkeää.

Tietojärjestelmäympäristön puutteellisuus on Niemelän ym. (2008, 83–87) mukaan yksi yleisimmistä raportoinnin ongelmista organisaatioissa. Liittymät organisaation perusjärjestelmistä raportointijärjestelmiin ovat usein vanhentuneet, jolloin tieto ei siirry automaattisesti järjestelmästä toiseen. Suomen Lähetysseurassa ongelma on tuttu, mutta siihen on puututtu jo monilla tavoin. Käyttöön on otettu uusi budjetointi- ja raportointijärjestelmä, jossa tiedot siirtyvät reaaliaikaisesti budjetointiohjelmasta raportointiportaaliin. Uusi henkilöstöhallinnonjärjestelmä Mepco on helpottanut jo paljon henkilöstöhallinnon raportointia ja sitä tullaan edelleen kehittämään ja hyödyntämään yhä laajemmin raportoinnissa. Monien yksiköiden työtä on tähän asti vaikeuttanut myös, että ulkomaantyön hanketiedot ovat olleet hajallaan eri järjestelmissä, mutta tätä tulee helpottamaan puolestaan hankittava uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja tietovarasto.

Muita tärkeimpiä kehittämiskohteita ovat kirkollisen työn ohjelman, kirkollisen työn manuaalin ja näihin pohjautuvien uusien hankeraporttipohjien luominen strategian seuranta huomioiden. Tässä kehitystyössä pitää muistaa, että tulee viemään aikaa, ennen kuin päästään siihen, että voidaan laskea esimerkiksi tiettyjä valittuja indikaattoreita. Suunnittelu- ja raportointiformaattien kehittäminen vie jo itsessään aikaa. Kumppaneiden pitää oppia toimimaan niiden mukaisesti, ymmärtää, mitä tavoitellaan, huomioida tavoitteet ja indikaattorit heidän omassa projektisuunnittelussaan ja seurata tavoitteiden toteutumista. Lähetysseuran tulee varmistaa, että kumppanit ovat täyttäneet raportit oikein, ja vasta sitten voidaan alkaa laskea indikaattoreita. Mittausjärjestelmän kehittäminen on aina hidas prosessi ja mittariston toimeenpanoon kuluva aika tulee aina ottaa huomioon (Kankkunen ym. 2005, 22–24).

Raportoinnista ja mittaamisesta saadun hyödyn tulisi aina myös ylittää haitat, mittaamiseen sidotut resurssit (Niemelä ym. 2008, 101). Koska indikaattorien laskeminen erityisesti Suomen Lähetysseuran ulkomaantyössä on vaativa tehtävä, onkin pidettävä huolta, että raportointia ei ole liikaa. Strategian seuranta tiheämmin kuin vuosittain ei ulkomaantyössä ole mahdollista, useiden indikaattoreiden kohdalla ei edes vuosittainkaan. Esimerkiksi kehitysyhteistyössä ei raportointia pystytä tuottamaan yhtään nykyistä enempää. Ulkoministeriölle osoitettua kehitysyhteistyön vuosiraporttiakin työstetään puoli vuotta.

Omilta ulkomaan aluetyöntekijöiltä on ollut myös vaikeaa saada raportteja strategian toteutumisesta. Ongelma on ollut, että he ovat saaneet kysymykset vuosiraporttiin vasta vuoden lopussa, jolloin he eivät ole ehkä osanneet ajoissa kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Heidän strategista vuosiraportointia helpottaisi vuoden alussa laadittavat strategiaan ja aluesuunnitelmiin pohjautuvat henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat. Nämä pitäisi tehdä yhteistyössä sen kumppanin kanssa, jonka palveluksessa he ovat.

Ulkomaan aluetyössä, samoin kuin koko organisaatiossa ylipäätään, olisi tärkeää, että raportteja tuottava henkilö tietää, mihin tarkoitukseen raportti tuotetaan ja mihin se lopulta päättyy. Tässä olisi kehitettävää ainakin ulkomaan aluetyöntekijöiden suhteen. Myös kotimaan päässä tuntuu monella olevan epäselvää, meneekö tuotettava raportti vain esimerkiksi osaston omaan käyttöön, johtoryhmälle, hallitukselle vai peräti vuosikokoukselle asti. Myös vuosiraportointia kuvaavien termien käyttö oli vaihtelevaa. Toimintakertomuksesta puhuttiin mm. vuosiraporttina, vuosikertomuksena, osaston vuosiraporttina ja operatiivisen toiminnan vuosiraporttina. Kartoitusta tehdessä ilmeni, että toiminnanohjauksen vuosikellossa (SLS 2011c) mainitut osastoja koskevat kolme erillistä raporttia, toimintakertomus, operatiivisen toiminnan vuosiraportti ja strategian toteutumisen vuosiraportti, ovat toistaiseksi olleet yksi ja sama asia. Osastojen vuosiraportit sisältävät sekä operatiivisen toiminnan kuvausta että strategian seuranta ja niistä poimitaan tärkeimmät tiedot toimintakertomukseen. Niemelän ym. (2008, 85) mukaan on tärkeää, että raporteissa esiintyvät termit määritellään yhtäläisiksi koko organisaatiossa. Tämä tulisi huomioida raportointiohjeistuksia ja -pohjia laadittaessa.

Läpi organisaation tuntui olevan yhtenäinen näkemys siitä, että suke- eli kehityskeskusteluprosessi tulisi uudistaa. Prosessia uudistettaessa tulee pitää huoli siitä, että strategia näkyy kehityskeskusteluissa. On tärkeää strategian toimeenpanon onnistumisen kannalta, että strategiset tavoitteet puretaan auki yksilötason tavoitteiksi ja strategia integroidaan osaksi kehityskeskusteluja (Mantere ym. 2003, 123–126).

Organisaatiotasolla strategian seuranta vastedes helpottuu keväällä 2012 suoritettujen strategian kiteytyksen myötä. Uudessa mittaristossa strategiset tavoitteet on karsittu kolmeen keskeisimpään, löydetty näille tavoitteille mittarit, tavoitteita edistävät avaintehtävät ja avaintehtäville mittarit. Strategisia tavoitteita kohden on nyt yhteensä 12 mittaria

ja avaintehtäviä kohden yhteensä 10 mittaria (SLS 2012c). Niemelä ym. (2008, 102) suosittavat noin 12–20 mittaria organisaatiotasolla maksimissaan. Kankkunen ym. (2005, 26, 133) eivät halua määrittää oikeaa mittareiden määrää – toisilla se voi olla 5, toisilla 25 – mutta korostavat hekin, että mittareita ei saa olla liikaa, tai muuten fokus tärkeimpiin toiminnan osa-alueisiin heikkenee. Joka tapauksessa kumpaa tahansa näkemystä vasten Suomen Lähetysseuran uudessa strategisessa mittaristossa voidaan nyt katsoa olevan sopiva määrä mittareita.

Mittaristossa tulisi Niemelän ym. (2008, 91, 101) mukaan olla niin taloudellisia kuin operatiivisiakin mittareita, ja tiedot mittareihin tulisi saada sekä organisaation sisäisiä että ulkopuolisia tietolähteitä hyväksikäyttäen. Taloudellisia mittareita Suomen Lähetysseuran uudessa mittaristossa ovat esim. ”suoran kannatuksen euromäärä” tai ”vapaaehtoisen kannatuksen euromäärä”, operatiivisia esim. ”HIV-positiivisiin ja vammaisiin erikoistuneiden hankkeiden lukumäärä”. Ulkopuolisia tietolähteitä hyväksikäyttäen saadaan tiedot muun muassa seuraaviin mittareihin: ”Lähetysseuran osuus kirkon lähetyskannatuksesta” (saadaan Kirkon Lähetystyön Keskukselta) ja ”suomalaisten asenne Lähetysseuran toimintaa kohtaan” (saadaan muun muassa muiden järjestöjen kanssa yhdessä toteutetusta suurelle yleisölle osoitetusta hyväntekeväisyystutkimuksesta).

Hyvän mittariston tulisi sisältää myös sekä tulevaa toimintaa ennakoivia panosmittareita että toteutuneesta kehityksestä kertovia tulosmittareita (Niemelä 2008, 91). Suomen Lähetysseuran mittaristossa panosmittareita on useita, esim. ”osuus, joka ulkomaantyön budjetista käytetään kirkolliseen työhön alueilla, joissa kristittyjen osuus on alle 10 prosenttia”. ”Suoran kannatuksen euromäärä” on tulosmittari, joka kertoo kannattajien sitoutumisesta Lähetysseuran työhön.

Laadullisia tulosmittareita, jotka kuvaisivat organisaation toiminnan todellisten päämäärien saavuttamista, Suomen Lähetysseuran mittaristossa ei kuitenkaan vielä ole. Herman (2005, 401), Worth (2012, 146–147) ja Niven (2003, 187) painottavat laadullisten tulosmittareiden merkitystä voittoa tavoittelemattoman organisaation tuloksellisuuden arvioimisessa. Laadullinen arviointi onkin Suomen Lähetysseuran raportoinnin suurin ja vaikein haaste, ja kaikkien tärkein kehittämiskohde raportoinnissa. Nykytrendi on,

että niin työn tukijoille kuin yhteiskunnallekin pitää pystyä osoittamaan työn tuloksia ja vaikutuksia (Herman 2005, 391; Worth, 167). Laadullisen arvioinnin kehittäminen on ehdottoman tärkeää Suomen Lähetysseuran viestinnän, varainhankinnan ja kannatustulojen muodostumisen kannalta. Suomen Lähetysseurassa ymmärretään laadullisen arvioinnin välttämättömyys ja Kepa ry:n johtamaan Arvioinnista arkea –projektiin osallistumisen tavoitteena onkin juuri laadullisen arvioinnin kehittäminen.

Suomen Lähetysseuran toiminnasta kokonaisuudessaan voidaan todeta, että strategian toimeenpano ja seuranta on huomioitu johtamisvälineenä tehokkaasti ja strategian tärkeys tunnustetaan läpi organisaation. Kirkollisen työn kumppaneiden raporteista lukuun ottamatta strategia on jo jollain tasolla huomioitu tai ainakin yritetty huomioida useimmissa Lähetysseuran raporteissa ja raportointia tältä osin ollaan koko ajan yhä kehittämässä. Suomen Lähetysseuran raportoinnin ja strategian seurannan tulevaisuudennäkymät näyttävätkin erittäin hyviltä. Keväällä 2012 toteutetun strategian kiteytyksen myötä strategian seuranta vastedes helpottuu. Meneillään tai alkamassa on lisäksi monta muuta raportointia helpottavaa ja raportoinnin laatua parantavaa kehitysprojektia: uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja tietovarasto, uusi dokumentinhallintajärjestelmä, uusi Intranet, kirkollisen työn ohjelma ja manuaali, Arvioinnista arkea -projekti Kepa ry:n johdolla. Suurimpiin kartoituksessa esiin tulleisiin raportoinnin ongelmiin on siten osattu Suomen Lähetysseurassa jo puuttua.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantajan kanssa kartoituksesta sovittaessa mietittiin alun perin haastateltaviksi myös joitakin ulkopuolisia sidosryhmiä. Koska tutkimuksen kohdejoukkoa oli pakko rajata, ei ulkopuolisia sidosryhmiä kuitenkaan haastateltu. Raportointiformaattia kehitettäessä olisi hyvä kartoittaa vielä ulkoisten sidosryhmien, erityisesti kannattajien, toiveita Lähetysseuran raportointia koskien esimerkiksi heille osoitetun lomakekyselyn avulla. Kartoituksessa ilmeni, että kannattajilta ei tähän asti ole juuri saatu palautetta raportoinnista ja että heitä voisi muutenkin rohkaista antamaan palautetta.

Myös museon ja koulutusten valtionapuraportoinnin käytänteet samoin kuin muiden nyt kartoituksen ulkopuolelle jätettyjen yksiköiden raportointikäytänteet lienee tarpeen vielä kartoittaa raportointiprosessia ja -formaattia kehitettäessä ja yhtenäistettäessä.

8.3 Työn ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni haasteena oli, että toimeksianto oli melko laaja ja haastateltavia paljon. Organisaatio ja sen toimiala sekä sektori olivat lisäksi minulle täysin vieraat ja organisaation toiminta hyvin monitahoista. Osittain tästä syystä työhön meni suunniteltua enemmän aikaa, sillä halusin esimerkiksi haastatteluihin valmistautuessa perehtyä etukäteen mahdollisimman hyvin kyseisen yksikön tai osaston toimintaan ja toimialaan. Tutkin perusteellisesti mm. toimeksiantajalta saamiani Suomen Lähetysseuran monia dokumentteja, vanhoja vuosiraportteja sekä Internetistä löytyvää tietoa. Ongelma oli myös, että suurin osa strategiakirjallisuudesta on suunnattu enemmän liikeyrityksille eikä sen antia voi aina soveltaa Suomen Lähetysseuran kaltaisen voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan ainakaan sellaisenaan.

Yleishyödylliset järjestöt ovat aina kiinnostaneet minua ja Suomen Lähetysseuran toimintaan perehtyminen oli siksi minulle hyvin mieluista. Tästä oli varmasti toisaalta hyötyä tutkimusta tehdessä, mutta toisaalta, koska tutkittava kohdeorganisaatio oli niin laaja ja kiinnostava, oli työn aihepiiri vähällä paisua liikaa. Suurin puute työssäni onkin se, että en pysynyt suunnittelemissani aikataulussa. Annoin erillisen alustavan koosteen kartoituksen tuloksista Suomen Lähetysseuralle kuitenkin jo kesäkuun 2012 alkupuolella, jotta he voisivat hyödyntää tuloksia mahdollisimman pian organisaation raportointia kehittäessään.

Toimeksiannon laajuuteen ja haastattelujen määrään nähden onnistuin mielestäni tutkimuksessani melko hyvin. Kartoituksen tuloksena Suomen Lähetysseura sai hyvän kokonaiskuvan osastojen ja kartoituksessa mukana olleiden yksiköiden raportoinnista ja raporteissa sekä raportointikäytännöissä ilmenneistä kehittämistarpeista. Pidän itse tärkeänä sitä, että työstäni oli konkreettista hyötyä Suomen Lähetysseuralle heille juuri nyt ajankohtaisessa raportoinnin kehittämistyössä. Suomen Lähetysseurassa oli tavoitteena saattaa raportoinnin kehittäminen ainakin alulle vuoden 2012 aikana. Opinnäytetyöni

myötä toimeksiantaja sai tietoa organisaation raportoinnin nykytilasta, mikä oli välttämätöntä, ennen kuin raportointia voitaisiin organisaatiossa lähteä kehittämään. Kehitystyö on nyt saatu alulle.

Opinnäytetyötä tehdessä vahvistui entisestään käsitykseni strategisen johtamisen merkittävyydestä kaikissa organisaatioissa tänä päivänä. Liiketaloutteen painottuvan ammatikorkeakoulun opiskelijana oli kiinnostavaa ja ehkä hieman yllättävääkin nähdä, että voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossakin toiminnan ja johtamisen kehittäminen on yhtä aktiivista ja ajanmukaista kuin yritysmaailmassa, ja mm. organisaatiomuutokset hyvin tavallisia. Vaikka organisaation tavoitteet eroavat suuresti liikeyrityksen tavoitteista, yksi suuri kysymys on molemmissa sama: mistä ja miten saada lisää tuloja? Ja miten parantaa organisaation näkyvyyttä ja tunnettuutta? Nämä peruskysymykset näkyvät ja kuuluvat voittoa tavoittelemattoman organisaation jokapäiväisessä johtamisessa ihan samalla tavalla kuin liikkeenjohdossakin, vaikka näkyvyydellä, tunnettuudella ja tuloilla tavoitellaan täysin erilaisia päämääriä.

Koska opinnäytetyöni tutkimuskohteena oli lähes koko organisaatio, sain työssäni hyvän kokonaiskuvan ylipäätään organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta. Johdon assistenttina toimiessa tämän kokonaiskuvan ymmärtäminen on mielestäni ensiarvoisen tärkeää. Sain ainutlaatuisen mahdollisuuden ulkopuolisena tutustua koko talon organisaatiokulttuuriin ja sen eri osastojen ja yksiköiden toimintaan. Oli mielenkiintoista oppia paljon minulle entuudestaan vieraasta toimialasta, aatteellisen, kirkollisen järjestön toiminnasta ja sen monista kytköksistä mm. kirkkoon ja seurakuntiin. Vastaanotto ja suhtautuminen minuun tutkimuksen tekijänä oli Suomen Lähetysseurassa erittäin myönteistä. Haastateltavat olivat todella avoimia ja yhteistyöhaluisia, ja haastattelut kokonaisuudessaan antoisia. Tutkimusta oli hyvin mielekästä tehdä ja uskon, että koko opinnäytetyöprosessista tulee olemaan minulle työelämässä paljon hyötyä.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Juva.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Englanninkielinen alkuteos: *Managing the Non-profit Organization* (1990). Talouselämän klassikot - kirjasarja. Talentum. Hämeenlinna.

Eloranta, M.-L. 12.3.2012. Henkilöstöpäällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Haavisto, L. 19.4.2012. Talousjohtaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent. Jyväskylä.

Herman, R. 2005. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Second Edition. Jossey-Bass. USA.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.–9. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

Huotari, M. 3.4.2012. Seurakuntakannatusyksikön päällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Immonen, M. 19.4.2012. Kehitysyhteistyöpäällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Hämeenlinna.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Enterprise Adviser -kirjasarja. Talentum. Jyväskylä.
- Karlsson, M. & Larmasuo, T. 11.10.2011. Toiminnankehittämisen asiantuntija ja hallintojohtaja. Suomen Lähetysseura. Keskustelu. Helsinki.
- Karlsson, M. & Larmasuo, T. 31.1.2012. Toiminnankehittämisen asiantuntija ja hallintojohtaja. Suomen Lähetysseura. Keskustelu. Helsinki.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.
- Kemppi-Repo, E. 28.3.2012. Viestintäjohtaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.
- Laine, M. 12.3.2012. Kotimaantöön johtaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.
- Larmasuo, T. 2.5.2012. Hallintojohtaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.
- Lehti, S. 11.5.2012. Varainhankinnan päällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita. Helsinki.
- Matilainen, S. 8.3.2012. Kehitysyhteistyötiedottaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä Oy. Juva.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Juva.

Niven, P. 2003. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Norjanen, T. 7.3.2012. Ulkomaanosaston apulaisjohtaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Notko, A. 5.3.2012. Henkilöstöasiainhoitaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.

Pohja, S. 8.3.2012. Kehitysyhteistyön talouskoordinaattori. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Ranta, N. 2011. Yhdistyksen talousraportointi. Case: Suomen Lähetysseura. Amk-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105249282>. Luettu: 5.3.2012.

Ranta, P. 5.3.2012. Talouskoordinaattori, controller. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Rautiainen, S. 18.6.2012. Kirkollisen työn assistentti. Suomen Lähetysseura. Sähköpostiviesti.

Rintakoski, K. 18.4.2012. Vaikuttamistyön päällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Ryhänen, T. 12.4.2012. Kasvatus- ja koulutusyksikön päällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum.

Salonen, K. 7.3.2012. Kirkollisen työn päällikkö. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Sandberg, R. 15.8.2012. Turku–Tampere aluepäällikkö. Suomen Lähetysseura. Sähköpostiviesti.

Seppälä, A. 5.3.2012. Kirkollisen työn koordinaattori. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

SLS 2007. Suomen Lähetysseura. Vuosiraportoinnin kehittäminen. Lähetysjohtajan päätös. Lokakuu 2007. Valmistelu: työryhmä EKR + LTH.

SLS 2009a. Suomen Lähetysseura. Strategia 2010 – 2015.

SLS 2009b. Suomen Lähetysseura. Strategian toimeenpanosuunnitelma. Johtokunta 10.12.2009.

SLS 2009c. Suomen Lähetysseura. Project Manual. The Finnish Evangelical Lutheran Mission Development Cooperation Programme. Tammikuu 2009.

SLS 2010a. Suomen Lähetysseura. Vuosiraportti 2009. Lahti.

SLS 2010b. Suomen Lähetysseura. Kehitysyhteistyöohjelma 2011 - 2016.

SLS 2011a. Suomen Lähetysseura. Toimintakertomus 2010. Johtokunta 5.4.2010.

SLS 2011b. Suomen Lähetysseura. Kehitysyhteistyöohjelman ohjelmakauden loppuraportti 2007 – 2010.

SLS 2011c. Suomen Lähetysseura. Toiminnanohjauksen vuosikello 9/2011–. Johtoryhmä/suunnittelutiimi. Päivitetty 20.10.2011.

SLS 2012a. Suomen Lähetysseura. Vuosiraportti 2011.

SLS 2012b. Suomen Lähetysseura. Toimintakertomus 2011. Hallitus 3.4.2012.

SLS 2012c. Suomen Lähetysseura. Strategian kiteytys: tavoitteet, mittarit ja avaintehtävät. Hallitus. 3.4.2012.

SLS 2012d. Suomen Lähetysseura. Organisaatiokaavio.

Steffansson, R. 13.3.2012. Ulkomaantyön johtaja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Ulkoasiainministeriö 2012. Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyö. Luettavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15339&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 15.11.2012.

Vainionkulma, S. 21.2.2012. Palveluneuvoja. Suomen Lähetysseura. Haastattelu. Helsinki.

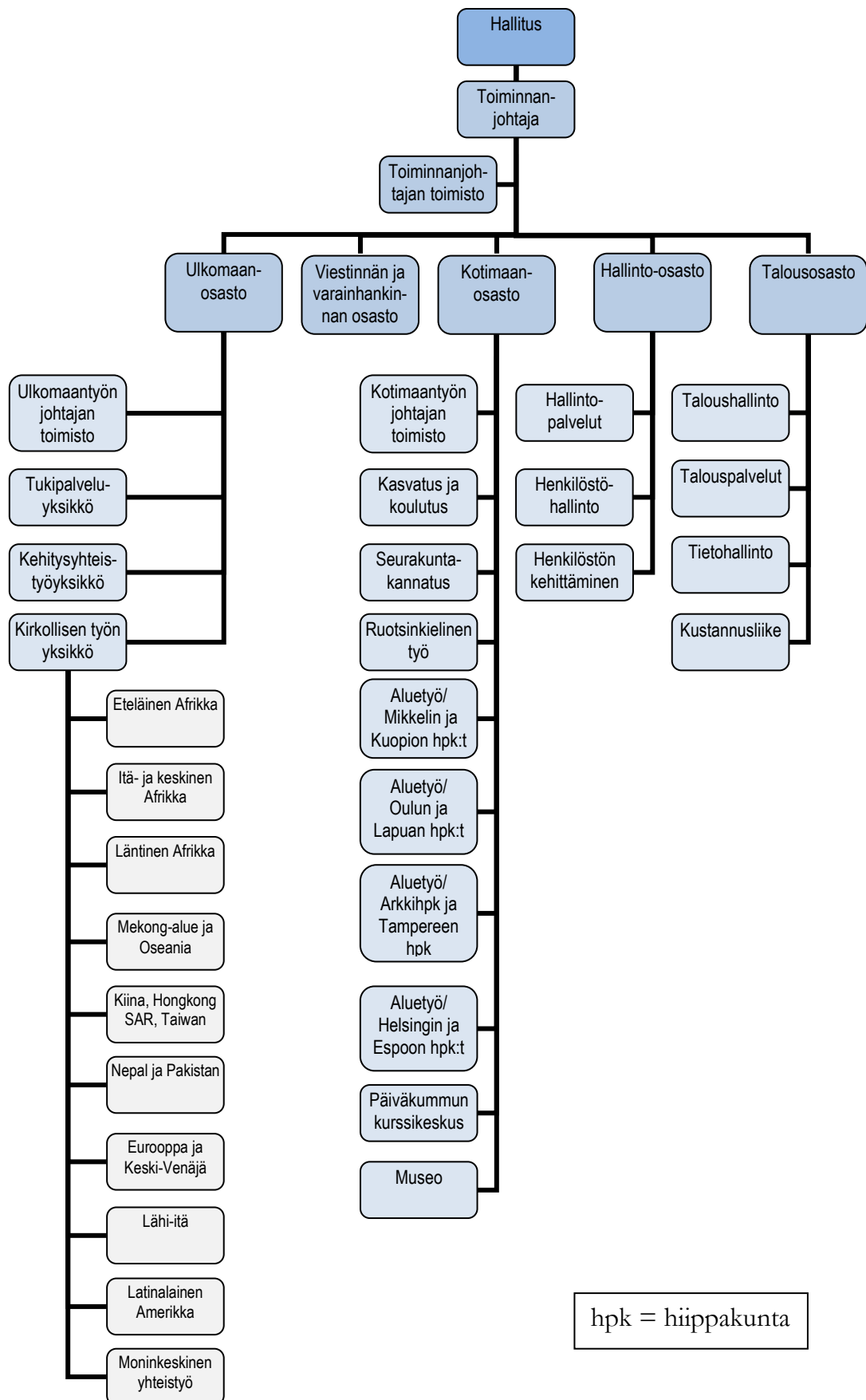
Verohallinto 2012a. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Luettavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_ saatio/ Tuloverotus/Milloin_yhdistys_ tai_ saatio_ on_ yleishyod\(11733\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_ saatio/ Tuloverotus/Milloin_yhdistys_ tai_ saatio_ on_ yleishyod(11733)). Luettu: 15.11.2012.

Worth, M. 2012. Nonprofit Management. Principles and Practice. Second Edition. SAGE Publications, Inc. USA.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro. Juva.

Liitteet

Liite 1. Suomen Lähetysseuran organisaatorakenne



Liite 2. Lista haastatelluista henkilöistä

Ulkomaanosasto

Rolf Steffansson	ulkomaantyön johtaja
Tero Norjanen	ulkomaanosaston apulaisjohtaja
Kari Salonen	kirkollisen työn päällikkö
Maria Immonen	kehitysyhteistyöpäällikkö
Päivi Ranta	talouskoordinaattori, controller
Sirkka Pohja	kehitysyhteistyön talouskoordinaattori
Anne Seppälä	kirkollisen työn koordinaattori
Sirpa Rautiainen	kirkollisen työn assistentti

Kotimaanosasto

Markku Laine	kotimaantyön johtaja
Stella Rauhaniemi	kotimaanosaston apulaisjohtaja
Matti Huotari	seurakuntakannatusyksikön päällikkö
Timo Ryhänen	kasvatus- ja koulutusyksikön päällikkö
Riitta Sandberg	Turku-Tampere aluepäällikkö

Viestintä ja varainhankinta

Eeva Kemppe-Repo	viestintäjohtaja
Silja Lehti	varainhankinnan päällikkö
Salla Matilainen	kehitysyhteistyötiedottaja

Vaikuttamistyö

Kristiina Rintakoski	vaikuttamistyön päällikkö
----------------------	---------------------------

Hallinto-osasto

Tarja Larmasuo	hallintojohtaja
Mirja-Leena Eloranta	henkilöstöpäällikkö
Anneli Notko	henkilöstöasiainhoitaja
Sisko Vainionkulma	palveluneuvoja

Talososasto

Lauri Haavisto	talousjohtaja
----------------	---------------

Liite 3. Haastatteluteemat ja useimmin esitetyt kysymykset

YKSIKÖN/OSASTON RAPORTOINTI

- Mitä raportteja yksikössäsi/osastollasi tuotetaan?
 - Kenelle? Mitä varten? Millä aikataululla? Kuka tuottaa? Missä raporttia säilytetään?
 - Mitä raportointia on talosta ulos ja mitä talon sisällä?

STRATEGIAN SEURANTA

- Miten strategian seuranta toteutuu tällä hetkellä yksikössäsi/osastollasi?
- Miten raportit mielestäsi tukevat Lähetysseuran strategian seurantaa?

TUNNUSLUVUT JA MITTARIT

- Mitä seurattavia tunnuslukuja tai mittareita raportteihin tällä hetkellä sisältyy?

ONGELMAT

- Onko raporttien tuottamisessa ilmennyt päällekkäisyyttä?
- Onko osa raportoinnista osoittautunut koskaan turhaksi?
- Onko raportin vastaanottaja koskaan kaivannut tietoa, jota raportti ei ole sisältänyt?
- Onko raporttien tuottamisessa ilmennyt ongelmia?

KEHITYSEHDOTUKSET

- Miten kehittäisit yksikkösi/osastosi/organisaation raportointikäytänteitä?
- Mitä haluaisit sanoa organisaation raportointiin liittyen?

Liite 4. Taulukko Suomen Lähetysseuran ulkoisista raporteista

Raportti	Kenelle?	Miten?	Kuka tuottaa? (→ tarkistaa → lähettää?)	Milloin?
Toimintakertomus *	vuosikokous, seurakunnat, muut yhteisöjäsenet ja tukijat	verkkosivut + seurakunnille ja yhteisöjäsenille postitse	Viestintä/ Eeva Kemppe-Repo	maalis-huhtikuussa
Tilinpäätös *	vuosikokous, seurakunnat, muut yhteisöjäsenet ja tukijat	verkkosivut + seurakunnille ja yhteisöjäsenille postitse	Talousoasasto/ Lauri Haavisto	maalis-huhtikuussa
Vuosiraportti *	suuri yleisö	verkkosivut + jaetaan painettuna tapahtumissa	Viestintä/ Kirsi Elo	huhti-toukokuussa
Annual Report	kv. kumppanit, kv. suuri yleisö	verkkosivut + aluetyöntekijät jakavat kv. kumppaneille	Viestintä/ Kirsi Elo	huhti-toukokuussa
Nimikkoraportit *	seurakunnat, muut kannattajayhdistykset, ystävärengaslaiset	sähköposti tai posti vastaanottajan toiveen mukaan	KIT: oto-tiedottaja → kit-koordinaattori → hallinto-osasto KYT: alueellinen kyt-koordinaattori → kyt-koordinaattori → hallinto-osasto	2 krt/v: – maaliskuussa – lokakuussa
Nimikkokirjeet *	seurakunnat, muut kannattajayhdistykset, ystävärengaslaiset	sähköposti tai posti vastaanottajan toiveen mukaan	lähetystyöntekijät → hallinto-osasto	4 krt/v: – alkuvuodesta – keväällä – alkusyksystä – jouluna
Kummiraportit = kummikirjeet *	kummilahjoittajat	sähköposti tai posti vastaanottajan toiveen mukaan	alueen kummiyhdyshenkilö → kummitoimisto → hallinto-osasto	2 krt/v
Kuulumisia työstä – ”Pienillä teoilla on suuri vaikutus!” *	Tasaajakuukausilahjoittajat + kaikki muut yksityiset kannattajat	posti	Viestintä ja varainhankinta	1 krt/v: kiitos-postitus jouluna

Lähetysnumerot/ Mission kyt-teemanumerot	Tasaaja-kuukausi- lahjoittajat, ystävä- rengaslaiset	posti	Viestintä ja Kustannusliike/ Svenska Sektionen	2 nroa/v: UM:n rahoittamat kyt-numerot
Stipendiaattiraportit (niiltä stipendiaa- teilta, joilla nimik- kosopimus)	nimikkoseurakunnat	sähköposti tai posti vastaanotta- jan toiveen mu- kaan	stipendiaatti → stipendiaatti- koordinaattori → seurakunta- kannatusyksikkö	2 krt/v: - keväällä - vuodenvaihi- teessa
Talousraportti seu- rakunnille	seurakunnat	Extranet-portaali ja tieto raportista sähköpostitse	Talousoasasto/ Tuula Heinonen	2 krt/v: – tammikuussa – heinäkuussa
Kirkkohallituksen vuosiraportti (kysy- mykset vuosittain KLK:sta)	KLK (Kirkkohallituk- sen vuosiraporttia varten)	sähköposti	Ulkomaanosasto/ Rolf Steffansson (v.2011 Viestintä)	alkuvuodesta
Talousraportit KLK:lle	KLK	sähköposti	Talousoasasto	alkuvuodesta
KLK:n tilasto ulko- maan työntekijöistä	KLK	sähköposti	Henkilöstöhallinto/ Anneli Notko	tammikuussa
SLN:n tilasto ulko- maan työntekijöistä	SLN	sähköposti	Henkilöstöhallinto/ Anneli Notko	helmi– maal- kuussa
Kirkon nelivuotis- kertomukseen tulevat tiedot	Kirkon tutkimuskes- kus	sähköposti	Viestintä/ Eeva Kemppe-Repo ja Henkilöstöhallinto/ Anneli Notko	4 vuoden välein
Kirkon kalenteriin henkilöluettelo	Suomen ev.lut. kirkko	sähköposti	Henkilöstöhallinto/ Jukka-Pekka Kylä- Liuha	alkuvuodesta
Rahankeräystilitys	Poliisihallitus	posti	Varainhankinta/ Silja Lehti ja Talous- osasto/ Heli Sundholm	30.6. mennessä, joka toinen vuosi
Ahvenanmaan rahankeräystilitys	Ahvenanmaan maakuntahallitus	posti	Varainhankinta/ Silja Lehti ja Talous- osasto/ Heli Sundholm	30.6. mennessä, vuosittain
KYT-vuosiraportti	UM	posti	KYT-yksikkö/ Maria Immonen ja Sirkka Pohja	31.8. mennessä
<i>KYT-vuosiraportti sisältää:</i>				
<i>Narratiivinen vuosi- raportti</i>			<i>KYT-yksikkö/ Maria Immonen</i>	
<i>KYT-talousraportti</i>			<i>KYT-yksikkö/ Sirkka Pohja</i>	
<i>Henkilöapu-raportti</i>			<i>KYT-yksikkö/ Sirkka Pohja</i>	
<i>Selvitys järjestön omavastuuu- desta</i>			<i>KYT-yksikkö/Sirkka Pohja, Varainhankinta, Seurakuntakanna- tususyksikkö, Hallinto- osasto</i>	

<i>Viestintä- ja kehityskasvatushankkeiden raportti ja materiaalit</i>			<i>Viestintä/ Salla Matilainen</i>	
OECD/DAC-tilastointi	UM	UM:n verkkosivuilta täytettävä lomake	KYT-yksikkö/ Sirkka Pohja	2krt/v: – toteumatilastointi 31.5. mennessä – luokittelu ohjelman alkaessa loppuvuodesta
Erillinen hankereportointi (seuraa UM:n raportointiformaattia) **	Martinus-säätiö		KYT-yksikkö/ Raija Hurskainen	
Erillinen hankereportointi (seuraa UM:n raportointiformaattia) **	Kuurojen Lähetys		KYT-yksikkö/ Leena Korpivaara	

* Vastaavat raportit tuotetaan myös ruotsinkielisenä ruotsinkielisille seurakunnille, yhteisöjäsenille, yksityisille tukijoille ja suurelle yleisölle. Raporttien kääntämisestä/käännättämisestä huolehtii Svenska Sektionen.

** Nämä ovat tavallisesta poikkeavia hankkeita, joissa Lähetysseura toimii vain hankkeen toteuttajana, mutta joissa omistaja on Martinus-säätiö / Kuurojen Lähetys. Näitä ei enää jatkossa suosita niiden raportoinnin työllistyvyyden takia.