



YHDISTYSPALVELUIDEN YHTEISKEHITTÄMINEN MUOTOILUN PROSESSIA HYÖDYNTÄEN

Tiina Kuronen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

Muotoilija

TIIVISTELMÄ

Yhdistyspalveluiden yhteiskehittäminen muotoilun prosessia hyödyntäen

Case Suomen Luustoliitto ry

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tutustua muotoiluajatteluun sekä soveltaa käyttäjäkeskeisen muotoilun prosessia ja menetelmiä Suomen Luustoliiton asiakasymmärryksen lisäämiseksi, alueellisten yhdistysten palvelutarpeiden kartoittamiseksi ja yhdistyspalveluiden kehittämiseksi.

Kehittämistyön aihetta lähestyttiin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Prosessin aikana Luustoliiton alueellisten yhdistysten vapaaehtoistoimijat sekä liiton henkilöstö osallistuivat kehittämisen eri vaiheisiin palvelumuotoilun menetelmien avulla. Työn aikana korostettiin havainnoivaa, kokeilevaa ja empaattista, vuorovaikutteista tekemistä ja ihmiskeskeistä suunnittelua.

Kehittämistyön viitekehyksen muodostavat osallisuus, yhdistysten ja vapaaehtoistoiminnan rooli yhteiskunnassamme sekä toimeksiantaja potilasjärjestönä. Teoriaosuudessa käsitellään myös palveluiden käyttäjälähtöistä kehittämistä ja palvelumuotoilua kehittämisen lähestymistapana. Työssä huomioidaan kohderyhmän esiin nostamien haasteiden lisäksi toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit eli väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, teknologian sulautuminen kaikkeen sekä vapaaehtoistoiminnan kulttuurin muutos. Menestyminen nykyisessä toimintaympäristössä edellyttää Luustoliitolta uutta lähestymistapaa ja tulevaisuuden muutosvoimien tunnistamista. Vanhat tavat toimia kaipaavat rinnalleen ketteriä, paremmin saavutettavia ja käyttäjien tarpeisiin vastaavia palveluita.

Kehittämistyön tuloksena Luustoliitolla on laajempi ymmärrys nykytilanteesta, kentän tarpeista sekä tulevaisuuden haasteista. Luustoliitolla on käytettävissään yhdistyspalveluiden kehittämissuunnitelma lähivuosille sekä alustavaa tietoa uusien, työn aikana käytettyjen menetelmien sekä olemassa olevien palveluiden tavoittavuudesta ja vaikuttavuudesta. Liiton yhdistyspalveluiden kehittäminen jatkuu yhteiskehittämisen menetelmin ja liiton tarjoama tuki auttaa vapaaehtoisia toimimaan yhdistyksessä myös tulevaisuudessa. Hyvin toimivat tukipalvelut vapauttavat aikaa vertaiskohtaamisille ja vuorovaikutukselle.

Tiina Kuronen	sivut 75
Metropolian Ammattikorkeakoulu	ohjaaja Sauli Laitinen
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK	
Muotoilija	

Avainsanat: kokeileva kehittäminen, muotoiluajattelu, osallisuus, palvelumuotoilu, tuotteistaminen, yhdistys, yhteiskehittäminen

ABSTRACT

Utilizing the process of design in the co-creation of organization services

Case Suomen Luustoliitto ry

The purpose of this thesis was to get familiar with design thinking, map out Suomen Luustoliitto's regional organizations' service needs, develop organization services and to apply the methods and process of user-centered design to increase the customer insight for Suomen Luustoliitto.

The thesis was approached from the qualitative research's point of view. The personnel and volunteers of the regional organizations of Luustoliitto participated in different points of the service design development process. Experimental and interactive acts and empathetic, anthropocentric design were emphasized during the study.

The framework of the thesis is formed by participation, the roles of organizations and voluntary activities in our society, patient associations, and service design process as an approach. The challenges of the focus group are taken into consideration along with the megatrends that affect the operational environment. A new approach and recognition of the future altering forces is required from Luustoliitto to succeed in the current context. More agile and reachable services tailored to fit the customers' needs are needed in addition to the old methods.

As a result of the design process, Luustoliitto has a better understanding of the current context, the needs of the field and the challenges of the future. Luustoliitto has an improvement plan for organizations for the next few years as well as initial information about new methods and the accessibility of the already existing services. The development of the organization services helps volunteers to act in the future and frees time for peer support and interaction.

Tiina Kuronen	pages 75
Metropolia University of Applied Sciences	instructor Sauli Laitinen
Master's Degree of Culture and Arts	
Master of Design	

Keywords: co-creation, experimental development, design thinking, service design, participation, conceptualisation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 POTILASJÄRJESTÖ PALVELEMASSA YHDISTYKSIÄ JA YHTEISKUNTAA	8
2.1 Yhdistystoiminta	8
2.2 Sosiaali- ja terveysjärjestöt	12
2.1.1 Osallisuus ja osallistuminen	13
2.1.2 Vapaaehtoistoiminta ja tulevaisuuden näkymät	15
2.1.3 Vapaaehtoisuus.....	16
2.1.4 Elinvoimainen yhdistys.....	18
2.2 Suomen Luustoliitto ry.....	19
2.2.1 Perustehtävä ja ydinviestit.....	21
2.2.2 Nykytila näkyväksi.....	22
2.2.3 Toiminnan uhat.....	23
2.2.4 Palveluiden kohdentaminen yhdistyksille.....	26
3 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	28
3.1. Prosessimainen palvelumuotoilu.....	28
3.2 Tuotteistaminen.....	33
3.3 Käyttäjälähtöisyys	34
4 KEHITTÄMISTYÖN RAJAUS JA TAVOITTEET	36
5 LUUSTOLIITON YHDISTYSPALVELUIDEN KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN.....	38
5.1 Kehittämistyön aikataulu	39
5.2 Palveluiden kehittämisprosessissa käytetyt menetelmät.....	40
5.2.1 tutkimusvaihe	40
5.2.3 määrittelyvaihe	47
5.2.4 Ideointi vaihe	52
5.2.5 testaaminen, Kehittäminen ja operointi.....	57
6 TYÖN TULOKSET	58
6.1 Nykytilanne; kärkihaasteet kentällä ja yhdistyksissä ideoituja ratkaisuja	61
6.2 Viestintä	64
6.3. Palveluita yhdistyksille	64
6.4 Toimiviksi todetut menetelmät käyttöön	65
6.5 Katse tulevaan – Palveluiden kehittämissuunnitelma	66

7 POHDINTA.....70

LÄHTEET71

LIITTEET (Liite vain työn toimeksiantajan käyttöön).....75



1 JOHDANTO

Vapaaehtoistoiminnassa on meneillään murros. Vapaaehtoistoiminnan toimintaympäristö, -kulttuuri ja vapaaehtoisten sitoutuminen ovat muuttuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Maailmalla vahvasti vaikuttavat megatrendit, teknologian nopea kehitys ja demografinen muutos, auttavat ymmärtämään toimintakentässä tapahtuvaa muutosta. Demografinen muutos näkyy suomalaisessa vapaaehtoistoiminnassa väestön ikääntymisessä ja heidän elämäntyyliinsä muutoksessa sekä nuorten ajatusmaailman ja tottumusten poikkeamisessa täysin tämän hetken keski-ikäisistä. Vapaaehtoistoiminnan kannalta on oleellista, kuinka eri sukupolvet saadaan kohtaamaan toisensa, ja kuinka perinteinen järjestelmällisempi yhdistysmuotoinen toiminta ja väliaikainen ja epämääräisempi yhden aiheen taakse muotoutuva liikehdintä kohtaavat (Dufva 2018).

Megatrendien lisäksi järjestökentän toimintaan heijastuu demokratisaation kriisi ja yleisen luottamuksen tunteen heikkeneminen yhteiskunnassa. Kun perinteiset päätöksenteon areenat heikkenevät, niin kansalaistoiminnan rooli saattaa vahvistua (Dufva 2018). Koronapandemian myötä lisääntynyt yksinäisyys sekä kaipuu yhteisöllisyyteen saattavat ohjata ihmisiä aktiivisemmin mukaan alueelliseen vapaaehtoistoimintaan, joka tarjoaa kanavan vaikuttaa asioihin sekä lisää osallisuuden tunnetta.

Muuttuvassa toimintaympäristössä järjestöjen haasteena on, miten sekä nykyiset että tulevaisuuden palvelut toteutetaan, mitä niillä tavoitellaan ja ketkä lopulta ovat kohteina. Murros haastaa yhdenmukaisia tapoja ratkaista asioita ja korostaa ihmisen monimuotoisuutta. Yhdenmukainen, toisteinen ja rutiininomainen siirtyy teknologian kehityksen myötä koneille. Ihmisen monimuotoisuus näyttäytyy uusina toiminta- ja ajatustapoina, joustavien ja vaihtoehtoisten valintojen kaipuuna ja perinteisten roolimallien murtumisena. (Halava, Pantzar & Lukin 2018, 6)

Suomen Luustoliitossa halutaan selvittää miten megatrendit heijastuvat jäsenjärjestöjen arkeen, millaisia haasteita vapaaehtoistoiminnassa tällä hetkellä on sekä millaiset palvelut vastaavat parhaiten jäsenjärjestöjen palvelutarpeeseen. Toimintaa kehitetään olemassa olevaa tietoa kooten sekä paremmin hyödyntäen, uutta tietoa keräten, analytiikkaa ja yhteiskehittämisen menetelmiä apuna käyttäen ja palveluiden vaikuttavuutta tutkien. Tutkimuksellinen kehittämistyö mahdollistaa palvelujärjestelmän kehittämisen niin, että toiminnassa pystytään tulevaisuudessa keskittymään paremmin oleelliseen eli hyvinvointia lisäävään työhön ja tukea tarvitsevien kohtaamiseen.

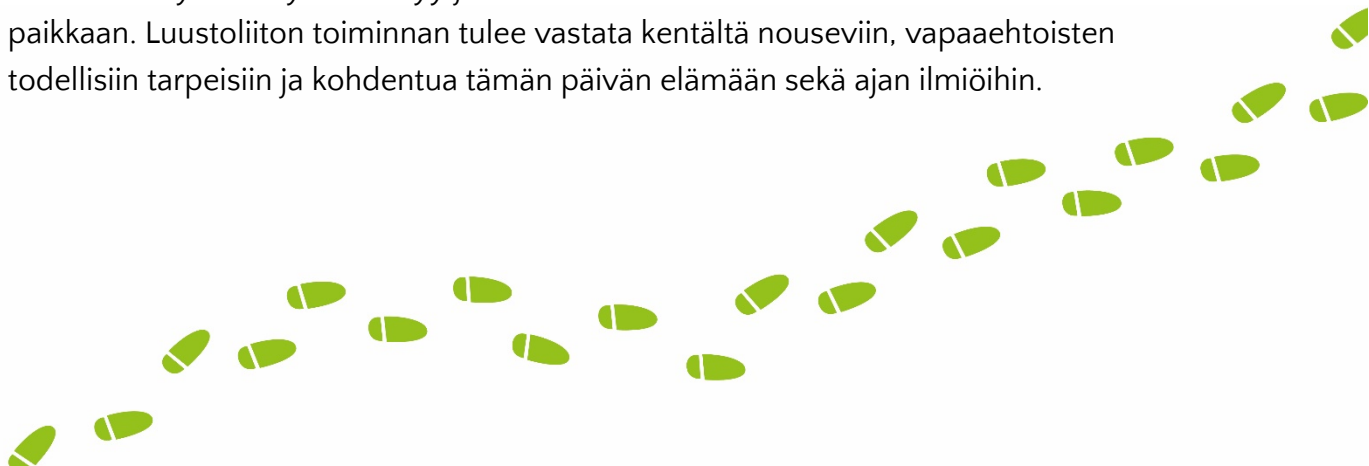
STEAn (2018) selvityksen mukaan digitalisaatio ja sen valjastaminen hyötykäyttöön mahdollistaa järjestöjen vähäisten resurssien parhaan hyödyntämisen. Parhaimmillaan digitalisaatio tarjoaa enemmän aikaa vuorovaikutukseen sekä kohtaamiseen ja vähentää hallinnollista työtä yhdistyksissä (Halava, Pantzar & Lukin 2018). Muutoksessa haasteena on pitää mukana myös he, joille digitaaliset alustat ja uusi teknologia eivät ole tuttuja tai helppokäyttöisiä. Ei riitä, että järjestöt tarjoavat sähköisiä palveluita vaan ihmiset täytyisi saada myös käyttämään niitä. Toisaalta teknologian nopea muutos mahdollistaa laajemman joukon, kohderyhmään kuuluvien, tavoittamisen ja palveluiden sekä uusimman tiedon tuomisen heidän ulottuvilleen uusien digitaalisten alustojen avulla. (Dufva 2018)

Toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen ja uusien konseptien tuottaminen käyttäjälähtöisesti on Luustoliiton elinkelpoisuuden tae tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen (STEAn) arviointi- ja avustusjaoston selvityksen (2018) mukaan yksittäisistä palveluista tulisi rakentaa yhteistyölle ja kumppanuuksille perustuvia, kansalaisten kannalta loogisia palveluratkaisuja, jotka integroituvat alustataloudelliseksi ekosysteemeiksi.

Tämä kehittämistyö

- vahvistaa yhteiskehittämisen kulttuuria sekä osallisuutta Luustoliiton ja sen jäsenjärjestöjen toiminnassa
- tukee sukupolvien kohtaamista yhdistysten toimintaa kehittämällä
- kehittää yhdistyksille tarjottavia palveluratkaisuja ja niiden saavutettavuutta tarvekartoituksen mukaan
- innostaa uusien palveluratkaisujen yhteiskehittämiseen ja -kokeiluun
- vahvistaa vapaaehtoisten toimijuutta sekä sitoutumista

Palvelumuotoilun ajattelu- ja työtavan hyödyntäminen kehittämistyössä mahdollistaa henkilöstön sekä palvelun loppukäyttäjien osallistumisen kehittämiseen prosessin eri vaiheissa. Luustoliiton jäsenjärjestöille tarjottavia palveluita muotoillessa toimintaa kiteytetään ja kuvataan sen yksilölle ja yhteisölle tuottaman hyödyn välityksellä. Samalla tuodaan esille, miten toiminta rakentuu määriteltyjen palveluiden eikä henkilökohtaisten ja sattumavaraisten toimintaperiaatteiden ympärille. Kehittämistyön aikana henkilöstön ja jäsenistön keskinäinen ymmärrys lisääntyy ja vähäiset resurssit voidaan kohdentaa oikeaan paikkaan. Luustoliiton toiminnan tulee vastata kentältä nouseviin, vapaaehtoisten todellisiin tarpeisiin ja kohdentua tämän päivän elämään sekä ajan ilmiöihin.

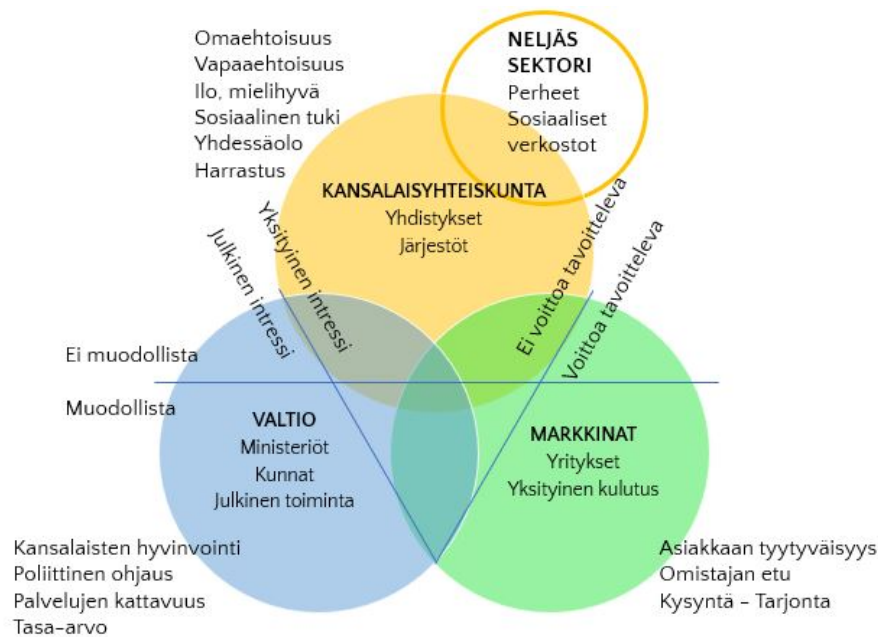


2 POTILASJÄRJESTÖ PALVELEMASSA YHDISTYKSIÄ JA YHTEISKUNTAA

2.1 Yhdistystoiminta

Demokraattisen yhteiskunnan perusta on aktiivinen kansalaisuus. Kansanvaltainen järjestelmä ei ole toimintakykyinen, jos ihmisillä ei ole mahdollisuutta tai halua osallistua ja vaikuttaa asioihin. Suomessa yhdistystoiminnan ja valtion tai kunnan välillä vallitsee kumppanuussuhde, toisin kuin esimerkiksi Ranskassa. Ranskan tilanne on ennemminkin vastakkainasettelusuhde (Alapuro 2010). Rekisteröidyt yhdistykset ovat hoitaneet kansalaisten asioita jo pitkään Suomessa. Vaikka Suomessa on hyvä lainsäädännöllinen pohja kansalaisten osallistumiselle ja vaikuttamiselle, niin siitä huolimatta suomalaiset osallistuvat ja vaikuttavat muita pohjoismaalaisia vähäisemmin. Siksi kansalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia tulee edelleen lisätä ja parantaa. (Oikeusministeriö 2005, 14)

Kansalais- ja järjestötoiminta luo kansalaisyhteiskunnan ytimen lisäksi erilaisia toiminnan ja kohtaamisen paikkoja. Kansalaistoimintaan liittyy yhteisöllinen ulottuvuus ja se suuntautuu itsestä poispäin. Toimitaan eri tavoin yhdessä muiden ihmisten kanssa yhteiseksi, ei omaksi hyödyksi. Järjestöjen toiminta rakentuu ihmisten omaehtoisen osallistumisen ja mielekkään toiminnan varaan (kuva 1). Organisoitua toimintaa tarjoavat muun muassa sosiaali- ja terveysalanjärjestöt sekä erilaiset kulttuuri- ja harrastusjärjestöt. Kansalaistoiminnan nähdään rakentavan pohjaa hyvälle elämälle, toimiville yhteisöille ja kansanvaltaiselle yhteiskunnalle. Julkinen sektori voi tukea autonomista kansalaistoimintaa luomalla edellytyksiä, luottamalla toimijoiden omaehtoisuuteen ja turvaamalla sen rahoituspohjaa. (OM 2005)

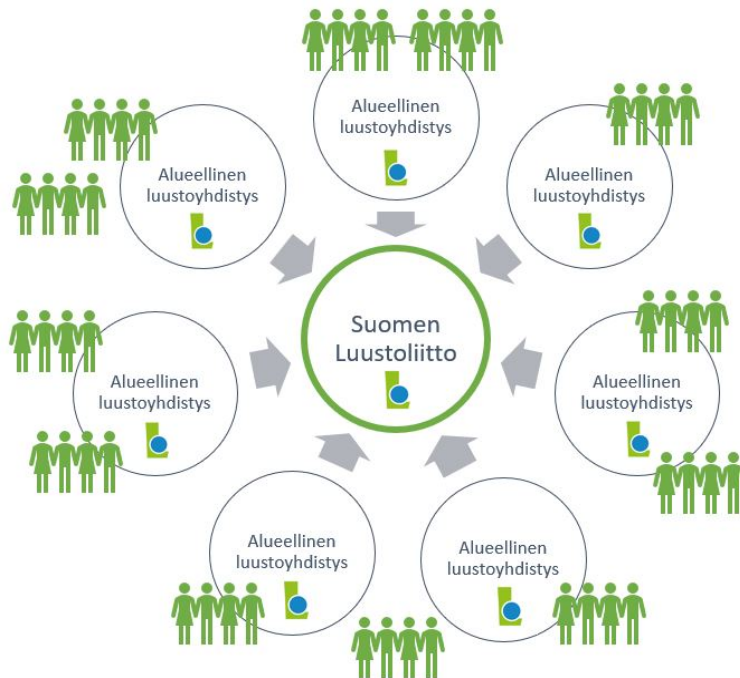


Kuva 1. Yhteiskunnan toimintalohtot mukailen Juha Heikkalan (2000) laatimaa kaaviota.

Yhdistyskeskeisyys sekä yhdistystoiminnan läheinen suhde valtioon kuuluvat suomalaisen ja pohjoismaiseen kansalaisyhteiskuntamalliin. Suomessa korostuu yhdistysjäsenyyksien ja vapaaehtoistoiminnan määrä. On arvioitu, että suomalaiset kuuluvat keskimäärin kolmeen yhdistykseen, sillä suomalaisissa yhdistyksissä on yhteensä yli 15 miljoonaa jäsentä. Tilastokeskuksen mukaan (2018) yli puolet (54 %) kymmenen vuotta täyttäneistä suomalaisista on osallistunut yhdistystoimintaan. Osallistumisaktiivisuus on pysynyt koko väestön tasolla suurin piirtein ennallaan aina 1980-luvun alusta lähtien, mutta 10–14-vuotiaiden ja 65 vuotta täyttäneiden osallistuminen on lisääntynyt viime vuosina. Tilastokeskuksen (2018) selvityksen mukaan eläkkeellä olevien osallistumisaktiivisuuden kasvu saattaa johtua siitä, että eläkeläiset ovat aikaisempaa hyväkuntoisempia. Sukupuoli vaikuttaa yhdistystoiminnan valintaan; miehet osallistuvat urheiluseurojen ja maanpuolustusjärjestöjen toimintaan ja naiset osallistuvat muun muassa sosiaali- ja terveysjärjestöjen, uskonnollisten yhdistysten, kulttuuri- ja taideyhdistysten toimintaan. (Suomen virallinen tilasto 2018) Tämä sukupuolijako on havaittavissa ainakin Suomen Luustoliitossa, kansanterveys- ja potilasjärjestössä, jossa jäsenistä naisia on 95 %.

Suomalaisten mielestä on itsestään selvää, että julkinen osallistuminen ja vaikuttaminen tapahtuu yhdistysten kautta. Tämä on suomalaisen yhdistystoiminnan selkein erityispiirre. Toinen Suomelle ominainen kansallinen erityispiirre on organisoituneita vapaaehtoistoiminnan muotoja hahmottava käsitepari yhdistys-järjestö. Tällaista erottelua ei tavata muualla. (Alapuro 2010) Suomessa näitä termejä käytetään usein rinnakkain. Täsmällisemmin ilmaistuna

yhdistys on järjestön perusyksikkö, jonka muodostavat yleensä henkilöjäsenet. Yhdistys toimii yleensä alueellisesti pienemmällä alueella, mutta se voi toimia myös valtakunnallisesti. Järjestöllä tarkoitetaan usein valtakunnallista yhdistystä, katto-organisaatiota, jonka jäsenjärjestöjä alueelliset yhdistykset ovat (kuva 2).



Kuva 2. Suomen Luustoliitto on keskusjärjestö, jonka jäsenjärjestöjä ovat alueelliset luustoyhdistykset. Henkilöjäsenet ovat jäseninä alueellisissa yhdistyksissä.

Yhdistystoiminnan historia ulottuu Suomessa 1800-luvun alkuun. Vuonna 1919 määriteltiin yhdistyslaki, jossa säädettiin yhdistystoiminnasta ja rekisteröidyn yhdistyksen mallista. Yhdistyslakia on uudistettu vuosien varrella useasti ja parhaillaankin on uuden yhteisöllisen lain valmistelu kiivaassa käynnissä. Yhdistys- ja yhteisölainsäädännön kehittämistarpeita kansalaistoiminnan helpottamiseksi selvitettiin Oikeusministeriön työryhmän toimesta vuoden 2019 aikana. Työryhmä keräsi tietoa ja näkemyksiä muutostarpeista muun muassa verkkokyselyllä yhdistystoiminnassa jossain roolissa olevilta. Luustoliiton henkilöstö ja aktiiviset yhdistystoimijat osallistuivat selvitykseen tuomalla esiin toiminnan haasteita.

Oikeusministeriön työryhmän selvityksen (2020) mukaan vapaamuotoista kansalaistoimintaa voitaisiin tukea muuttamalla yhdistyslakia vastaamaan paremmin pienimuotoisen toiminnan tarpeita. Tämä toive tuli esiin kehittämistyön aikana yhdistysvierailuilla, kun vapaaehtoiset pohtivat nykyisen yhdistyslain yhdistyksen toimihenkilöille ja hallitukselle asettamia velvollisuuksia huolimatta yhdistyksen koosta tai liikevaihdosta. Toisaalta rekisteröimättömän yhdistyksen sääntelyn kehittäminen nähtiin selvityksessä vaihtoehtona vapaamuotoisen ja

pienimuotoisen kansalaistoiminnan edistämiseksi. Keskeisenä kansalaistoimintaa helpottavana yhdistyslain muutoksena pidetään selvityksen mukaan talouden dokumentoinnin ja raportoinnin vaatimusten keventämistä. Tarpeellisina muutoksina pidetään lisäksi rekisteröityjen yhdistysten osalta selkeämpiä yhdistyslain säännöksiä, tahdonvaltaisten säännösten lisäämistä ja yhdistyksen rakennemuutosten ja purkamisen helpottamista. Tahdonvaltaisten säännösten lisääminen mahdollistaisi Luustoliitolle ja sen jäsenjärjestöille muun muassa jäsenrekisterin keskittämisen ja jäsenasioiden hoidon delegoimisen palkatulle henkilöstölle.

Selvityksen mukaan yhdistystoiminnalle ja toiminnassa mukana oleville vapaaehtoisille hallinnollista taakkaa aiheuttavat yhdistyslainsäädännön lisäksi muutkin yhdistyksille asetetut hallinnolliset velvoitteet muun muassa tulorekisteri, tietosuojasäännökset, verotuskysymykset sekä monimuotoiset avustus- ja tukikäytänteet.

Oikeusministeriön selvityksen mukaan yhdistys- ja kansalaistoimintaa voidaan helpottaa

- lainsäädännöllä
- avustuksien tai resurssin antajien käytännöt
 - o lisäämällä helposti saavutettavia ohjeistuksia ja malleja; kuten mallisäännöt
 - o lisäämällä neuvontapalveluita
- keventämällä myös muualta tulevia hallinnollisia velvoitteita yhdistyksille

Useat edellä mainituista asioista nousivat esiin myös Luustoliiton toimeksi antaman kehittämistyön aikana.

Järjestöjen toimintaympäristö ja -kulttuuri on murroksessa. Järjestön asemaa ja toimintaa määrittelee pitkälti yhteys valtaa edustaviin auktoriteetteihin, jotka vaikuttavat ylhäältä käsin yhdyspintojen toimivuuden ja hallinnan kautta. Kansalaisten osallistuminen järjestötoimintaan ja siitä hyötyminen ovat riippuvaisia erilaisten toimijoiden tunnettuudesta valtaorganisaatioissa, vaikka toiminta olisikin autonomista ja täysin kansalaisten tarpeista lähtevää. (Halava, Pantzar & Lukin 2018, 20)

Kansalaisyhteiskunta on monimuotoinen. Organisoituneen vapaaehtoistoiminnan rinnalla toimii epämuodollisia, organisoimattomia liikkeitä ja ryhmiä. Erityyppisten toimijoiden ja ryhmien osallistumisprofiilit poikkeavat selvästi toisistaan. Vaihtoehtoisten, usein myös järjestötoimintaa korvaavien kanavien; nettiadressien ja -verkostojen, Facebook- ja YouTube-yhteisöjen, blogiyleisöjen ja muiden, niin sanotun neljännen sektorin (kuva 1), liikehdintöjen toiminta voidaan tulkita

vaihtoehtoiseksi, osin perinteistä yhdistystoimintaa haastavaksi osallistumisen tavaksi. (Alapuro 2010, 67–72)

Neljännän sektorin vahvistuminen muuttaa väistämättä myös organisoitua kansalaistoimintaa. Perinteisen järjestömallin, rekisteröityjen yhdistysten yhteenliittymän, vaihtoehtona voidaan nähdä järjestömaailman lähestyminen organisoimattoman, vapaampien ryhmien toimintaa. Organisaatio, jossa on vain yksi rekisteröity yhdistys sekä sen alueellisesti toimivat toimintaryhmät, mahdollistaa kevyemmän alueellisen rakenteen. Alueellisissa toimintaryhmissä voidaan tällöin keskittyä vertaistoiminnan järjestämiseen ja kohtaamisiin, keskusjärjestön hoitaessa hallinnollisen työn.

2.2 Sosiaali- ja terveysjärjestöt

Suomessa sosiaalinen ja yhteisöllinen toiminta on vahvasti sidoksissa yhdistyksiin. Moni suomalainen haluaa olla aktiivisesti mukana kattavassa yhdistystoiminnassa. Suomessa on arviolta noin 10 000 sosiaali- ja terveysalan yhdistystä ja niissä yhteensä jäseniä noin 1,3 miljoonaa. Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat yhteisöjä, jotka ovat erikoistuneet vaikeissa, haastavissa tai muuten erityisissä elämäntilanteissa olevien ihmisten ja heidän läheistensä hyvinvoinnin edistämiseen. Potilasjärjestöt ovat rakentuneet jonkin tietyn sairauden, taudin tai vamman ympärille. Suomen Luustoliitto ry on osteoporoosia sairastavien potilasjärjestö sekä kansanterveysjärjestö.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöissä toimii vuodessa noin 500 000 vapaaehtoista henkilöä ja heidän panoksensa vastaa 21 000 henkilötyövuotta. Järjestöissä on palkattuja työntekijöitä noin 50 000 henkilöä. Valtakunnalliset järjestöt ovat ammatillisesti toimivia, mutta alueellisista yhdistyksistä neljä viidestä toimii pitkälti ainoastaan vapaaehtoisten voimin. (soste.fi 2020)

Potilasjärjestöt tarjoavat tietoa sairaudesta ja jäsenilleen erilaisia jäsenpalveluita, kuten neuvontapalveluita ja kuntoutusta arjessa selviytymisen avuksi, edunvalvontaa, koulutusta sekä tapahtumia. Lisäksi ne organisoivat vapaaehtois- ja vertaistoimintaa, sekä virkistys- ja harrastustoimintaa. Potilasjärjestöt toimivat alueellisesti tai valtakunnallisesti koko Suomessa ja tekevät aktiivisesti yhteiskunnallista vaikuttamistyötä. Niiden jäsenenä, vapaaehtoisina sekä tuen ja palvelujen saajina on muun muassa pitkäaikaissairaita, vammaisia, mielenterveys- ja päihdekuntoutujia sekä heidän omaisiaan ja läheisiään. Järjestöbarometri (2018) mukaan järjestöjen toiminta ja vapaaehtoistyö ovat kehittyneet viime vuosina myönteisesti, mutta monessa järjestössä koetaan hallinnollisen työn

vaikeuttavan toimintaa. Yhdistyksiä jopa purkautuu sen vuoksi. Näin tapahtui myös Luustoliiton jäsenjärjestöjen kohdalla vuosina 2019 ja 2020.

Varmistamalla riittävän tuen alueellisille jäsenjärjestöilleen Luustoliitto voi varmistaa vertaistuen osteoporoosiin sairastuneelle ja vahvistaa ihmisten ehtyviä voimavaroja sairauden kohdatessa. Yhdistystoiminta on olennainen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin että yhteisöihin ja yhteiskuntaan kuulumisen kulmakivi. Järjestöjen tehtävänä on vapaaehtoisten kyvykkyyksien, lahjakkuuksien ja voimavarojen tunnistaminen ja käyttöönotto. Tavoitteena ei ole puolesta tekeminen vaan yhdessä tekeminen. (Halava, Pantzar & Lukin 2018, 31-32)

2.1.1 OSALLISUUS JA OSALLISTUMINEN

Osallisuus on neutraali yleiskäsite erilaisille kuulumisen muodoille ja se kattaa erilaiset aktiivisen ja passiivisen mukana olemisen tavat ja muodot. Eri yhteyksissä siitä puhutaan hyvin eri tavoin ja viittauksin. Sosiaali- ja terveysministeriössä osallisuudella tarkoitetaan aktiivista kansalaisuutta, aktivointia ja yhdenvertaisia palveluita (STM 2014). Oikeusministeriössä osallisuus merkitsee ihmisoikeuksia ja demokratiaa (OM 2014) ja Opetus- ja kulttuuriministeriössä painottuu arjen merkityksellisyys ja mahdollisuudet (OKM 2016). Tässä työssä osallisuus ja eri sidosryhmien osallisuuden vahvistaminen osana kehitystyötä ja Luustoliiton toimintaa on merkittävässä roolissa läpi koko prosessin. Sitä on tietoisesti rakennettu alku metreiltä lähtien.

Terveyden ja Hyvinvoinnin laitoksen useat kirjoittajat ovat pohtineet osallisuuden viitekehystä seuraavasti (2017):

”Osallisuus on liittymistä (involvement), suhteissa olemista (relatedness), kuulumista (belonginess), yhteisyyttä (togetherness). Osallisuus on yhteensopivuutta (coherence) ja mukaan ottamista (inclusion). Se on osallistumista (participation) ja siihen liittyen vaikuttamista (representation) ja demokratiaa. Se on myös kaiken edellä mainitun järjestämistä ja johtamista (governance). Abstraktius ja monitahoisuus altistavat osallisuuden kielellisille kamppailuille, mutta samalla juuri niiden ansiosta se voi rakentaa hallinnonalat, oppiaineet ja metodologiat ylittävää ymmärrystä.

Osallisuus rakentuu ja murtuu yksilöllisesti pala kerrallaan.”

Osallisuudesta puhuttaessa ei saisi ajatella suppeasti vain osallistumista. Osallistuminen voi pahimmillaan olla niin sanottua pakko-osallistamista, jolloin

demokratia jää vain haaveeksi. Osallisuus on osallistumisen lisäksi myös toimintaa ja olemista ja sitä voidaan vahvistaa toimijuutta tukemalla.

Osallisuus tarkoittaa päätösvaltaa omassa elämässään sekä mahdollisuutta säädellä olemistaan ja tekemisiään vaikuttamisen prosesseissa ryhmissä, palveluissa, asuinympäristössä tai laajemmin yhteiskunnassa. Osallisuutta on, kun pystyy panostamaan yhteiseen hyvään, osallistumaan merkityksellisyyden luomiseen ja kokemiseen sekä liittymään vastavuoroiisiin sosiaalisiin suhteisiin. (THL 2017)

Kuulumista johonkin piiriin tai yhteisöön voidaan kutsua osallisuudeksi. Strategisessa osallistumisessa toimija ottaa osaa kiinnostuksensa ohjaamana, yksilönä tai vapaaehtoisorganisaation jäsenenä. Osallistumisen tärkeimpänä motivoivana voimana toimii kiinnostus, halu ottaa osaa jonkin yhteisön toimintaan. Sen vastakohtana ei ole pyyteettömyys vaan välinpitämättömyys tai äärimuodossaan jopa apaattisuus.

Jos käsitteitä pohtii vielä tarkemmin, niin osallistumisen erottaa osallistamisesta se, että se on toimijan itsensä aikaansaamaa toimintaa, oma-aloitteellista ja sitä kautta vapaaehtoista. Kehittämistyön välillinen tavoite oli jäsenten osallisuuden vahvistaminen ja toteutuminen (kuva 3) palveluiden kehittämisprosessin aikana. Asiakkaita on kuultava läpi prosessin. Osallistamisen aloitteentekijä ja toimeenpanija on aina jokin muu taho, tyypillisesti julkinen instituutio, kuten esimerkiksi tämän kehittämissuunnan toimeksiantaja Suomen Luustoliitto. Aito osallistuminen voi syntyä osallistamisen tuloksena ja tällöin osallistuminen voi johtaa ihmisten voimaantumiseen ja organisaation kehittämiseen. Se saattaa myös rutinoitua passiiviseksi osallisuudeksi, niin kuin järjestöissä joskus käy. (THL 2017, Alapuro 2010)



Kuva 3. Osallisuuden portaat (mukailtu Osallisuus vammaispalvelujen järjestämisessä THL 2019)

Yhdistysjäsenyydellä on ollut Pohjoismaissa toisenlainen merkitys kuin useimmissa muissa maissa. Pohjoismaiset yhdistysjäsenyydet ovat luonteeltaan enimmäkseen passiivisia. Tärkeintä ei ole yhdistystoiminnan kasvattava, kehittävä tai sivistävä vaikutus yksilöihin, vaan niiden edustuksellinen merkitys. Kuuluminen johonkin vaikuttaa usein olevan tärkeämpää kuin osallistuminen. (Alapuro 2010, 67-72)

Korkeasti koulutetut ovat tutkimusten mukaan aktiivisimpia yhdistystoimijoita. He äänestävät muita aktiivisemmin ja heillä on enemmän erilaisia luottamustehtäviä (Pääkkönen 2006, Hanifi 2006, lisäksi 2006). Koulutuksen arvioidaan olevan yhteydessä vahvempaan luottamukseen ihmisiin ja erilaisiin instituutioihin. Sama ilmiö on havaittu kansainvälisesti (Putnam 2000). Valtaosa ihmisistä voi kuulua järjestöihin kannattaakseen niiden ajamia asioita ja päämääriä. Ehkä passiivinen jäsenyys voidaankin nähdä luottamuksen osoituksena, jolloin passiivijäsenet luottavat siihen, että muut huolehtivat yhdistyksen päämäärien toteuttamisesta (Oikeusministeriö 2009).

Kehittämistyön edetessä hahmoteltiin käyttäjälähtöisen muotoilun keinoin vapaaehtoisten tarinoista ja poluista kuviteltuja, tyypillisiä vapaaehtoistoimijoiden persoonia. Kuvauksissa pohdittiin kyseisten persoonien toiveita ja tarpeita, joihin kehitettävien palveluiden tulisi vastata. Persoonia rakentaessa pohdittiin myös heidän tyypillisiä taustatietojaan mukaan lukien koulutustausta sekä sitoutumisen asteen toimintaan.

2.1.2 VAPAAEHTOISTOIMINTA JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Järjestöbarometrin (2018) mukaan osallistuminen puoluepoliittiseen toimintaan ja järjestötoimintaan on vähentynyt viime vuosien aikana ja vapaa-ajan harrastustoiminta on lisääntynyt, erityisesti urheilu- ja liikuntaseuroissa. Tämä muutos on havaittavissa selvästi myös vapaaehtoistyössä.

Kehittämistyön tulosten kannalta on tärkeää ymmärtää mitä vapaaehtoistoiminta on ja mikä ihmistä motivoi tulemaan mukaan yhdistystoimintaan. Motivaatioita toiminnan taustalla on pohdittu kehittämistyössä asiakaspersoonia hahmoteltaessa. Vapaaehtoistoiminnaksi määritellään yksittäisten ihmisten tai yhteisöjen hyväksi tehtyä toimintaa, josta ei saa rahallista korvausta. Vapaaehtoistoiminta koetaan kuitenkin jollain tavoin merkitykselliseksi ja sen tekijä motivoituu mielihyvän tai jonkin muun aineettoman vuoksi tehtävään. Vapaaehtoisen motivaatio voi syntyä jonkin ideologian pohjalta tai yhteisiin asioihin vaikuttamisen halusta. Motivaatio on kriittinen tekijä, joka loppuu nopeasti, jos harmitus ylittää mielihyvän määrän.

Uusimman Taloustutkimuksella teetetyt tutkimuksen (2018) mukaan vapaaehtoistoiminta on nyt entistä suositumpaa. Tutkimuksessa selvisi, että suomalaisista noin 40 prosenttia osallistuu vapaaehtoistoimintaan ja jopa 54 prosenttia tällä hetkellä *ei osallistuvista* lähtisi mukaan, jos joku vain pyytäisi.

Vapaaehtoistoiminta osoittaa halun osallistua ja vaikuttaa – ja kokemus vaikutusmahdollisuuksista lisää osallisuutta. Vapaaehtois- ja vertaistoiminnan avulla rakennetaan luottamusta sekä avointa ja vastavuoroista vuorovaikutusta erilaisten ihmisten välille. Parhaimmillaan osallisuus johtaa toimijuuteen. Vapaaehtoistoiminnalla on todettu useiden tutkimusten kautta olevan merkittäviä hyvinvointivaikutuksia, jopa niin, että vapaaehtoistyötä tekevät elävät pidempään.

Vapaaehtoistoiminta edistää työllistymistä (hallituksen kehysriihi 2018) ja sen avulla tuetaan esimerkiksi elämänikäistä oppimista. Parhaimmillaan vapaaehtoistoiminta on vastavuoroista eikä siinä ole auttaja ja autettava – asetelmaa. Jos vapaaehtoiselle tarjotaan vaatimusten sijaan mahdollisuuksia, johtaminen vapaaehtoistoiminnassa on systemaattista ja laadukkaasti toteutettua, toiminnan rakenteet ovat kestävä, vapaaehtoistoiminta ja ammatillinen työ eroavat selkeästi toisistaan, voidaan odottaa onnistumisia ja hyvinvoivia vapaaehtoisia. (Jäämies & Laimio 2018)

Toimiva kansalaisyhteiskunta eli järjestöjen kautta tapahtuva vapaaehtoistyö on monin tavoin tärkeää ja se täydentää hyvinvointivaltion peruspalveluita.

2.1.3 VAPAAEHTOISUUS

Järjestötoimintaan osallistumisen tärkein syy on useimmiten halu auttaa ja tehdä jotain hyödyllistä. Suomalaisten vapaaehtoisuuden taustalla vaikuttavat monenlaiset motiivit. Järjestötoimintaan mukaan tulemiseen saattaa vaikuttaa muun muassa halu oppia uutta, sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne, ystävien saaminen, halu auttaa, vallanhalu, oman osaamisen hyödyntäminen tai mahdollisuus tehdä elämässään jotain merkityksellistä. Kehittämistyössä vapaaehtoisten motiivit toiminnan taustalla tulivat esiin heidän omista tarinoissaan, kun he kertoivat miten ja miksi he olivat tulleet mukaan yhdistyksen toimintaan. Tarinoiden avulla vapaaehtoisten motiivit huomioitiin teoretiedon ohella persoonia hahmotellessa. Lisäksi yhdistysten vapaaehtoisten kanssa pohdittiin mikä opiskelijoita houkuttelisi mukaan yhdistystoimintaan osuvan viestintäkampanjan rakentamiseksi ja kohdentamiseksi. Vapaaehtoisia rekrytoitaessa on tiedostettava ihmisten erilaiset motiivit toiminnan taustalla, tällöin molemmat osapuolet hyötyvät. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 34–40)

Huomioitavaa on se, että Taloustutkimuksella teetetyssä tutkimuksessa (2018) mukaan jopa 69 prosenttia nuorista (15–24 v.) lähtisi mukaan vapaaehtoistoimintaan, jos joku pyytäisi. Vapaaehtoistoiminnassa kertyy monipuolista osaamista nuorille, mutta kertyneen osaamisen sanoittaminen ei ole helppoa. Työhaussa ja opinnoissa voi hyödyntää vapaaehtoistyössä kertynyttä osaamista. Jos nuori osaa kertoa, minkälaista osaamista hän on hankkinut vapaaehtoistoiminnan kautta, niin ovet ensimmäiseen kesätyöpaikkaan voivat aueta helpommin. (Kostiainen & Lumiaro 2018)

Anne Birgitta Pessi on hahmotellut vapaaehtoistoiminnan timanttimalin, joka on yksi tapa jaotella lukuisia erilaisia motiiveja vapaaehtoisuuden taustalla. Mallissa on ryhmitelty motiiveja erilaisiksi ulottuvuuksiksi, jotka muodostavat limittyessään kokonaisuuksia. Eri ulottuvuudet ovat saaminen ja antaminen, jatkuvuus ja uuden etsintä, läheisyys ja etäisyys sekä pohdinta ja toiminta (kuva 4).



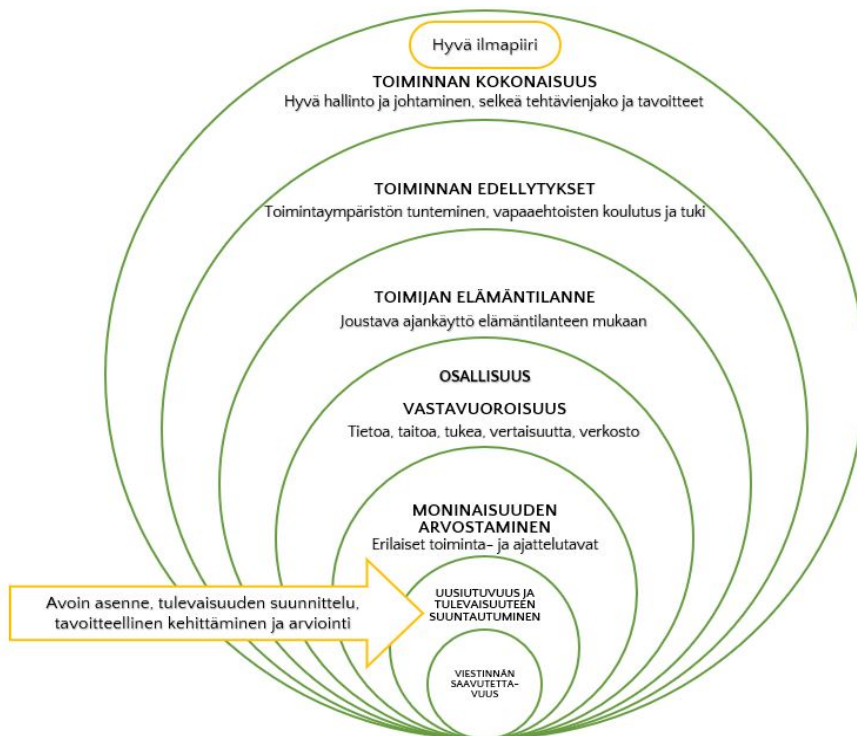
Kuva 4. Vapaaehtoistoiminnan timanttimalin täydennettynä 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan –kirjan kuvauksilla vapaaehtoistoiminnan motivaatioista (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 34–40)

Vapaaehtoisten tarpeiden ja toimintatapojen muutos on uudistanut koko vapaaehtoistoiminnan organisoitumisen. Tämä muutos ja sen mukanaan tuomat haasteet nousivat esiin kehittämistyöhön sisältyneiden yhdistysvierailujen aikana myös Luustoliiton jäsenjärjestöissä. Muutos vapaaehtoistoiminnan toimintakulttuurissa tulisi huomioida myös lainsäädännössä ja

viranomaistoiminnassa. Järjestöbarometrin (2018) mukaan keskeisimpinä muutostarpeina pidetään pienimpien yhdistysten taloushallintoon liittyvien säästöjen keventämistä. Yhdistyksen taloushallinto ja kirjanpito vaativat tällä hetkellä sellaista erityisosaamista, jota ei tavallisella kansalaisella ole. Uusia vapaaehtoistoimijoita on hankala houkuttaa mukaan toimintaan ja taloushallinnon osaamisen ostaminen rasittaa liiaksi pienen yhdistyksen vähäisiä resursseja.

2.1.4 ELINVOIMAINEN YHDISTYS

Elinvoimainen yhdistys tarjoaa laadukasta, tuloksellista ja jäsenlähtöistä toimintaa jäsenilleen. Elinvoimaisessa yhdistyksessä on toimiva ja hyvä hallintotapa sekä hyvä ilmapiiri. Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan yhdistyksen sisäisiä rakenteita ja periaatteita, joiden avulla toimintaa johdetaan reilusti ja vastuullisesti. Hyvälle hengelle pohjaa luo yhdistyksen luotettavuus ja toiminnan sekä tehtävänjaon selkeys. Yhdistykseen on helpompi tulla mukaan, jos sen toiminta ja viestintä on avointa ja selkeää. Avoimuudella tarkoitetaan yhdistyksen saavutettavuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Yhdistyksen toimijoiden tulee arvostaa toisiaan ja toistensa toimintaa. Yhdistyksen toiminnan tulee olla joustavaa, päämäärätietoista ja resurssien jakautumisesta tulee huolehtia niin, ettei kukaan uuvu työtaakan alle. Yhdistyksissä tarvitaan rohkeita vastuunottajia ja toimijoita. Menestyvä yhdistys haluaa oppia ja kehittyä ajan mukana. (Invalidiliitto 2017)



Kuva 5. Elinvoimaisen yhdistyksen muistilista mukailtu Invalidiliiton materiaaleista

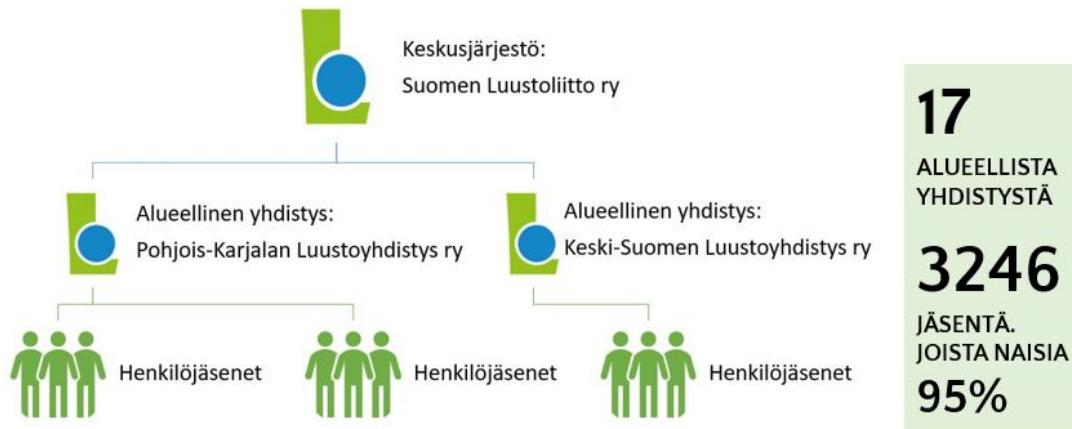
Järjestötoiminta on usein tunnollista ja hallintosuuntautunutta Suomessa. Täällä käytetään valtavasti toimintatarmaa, ajatusenergiaa ja aikaa hallintorutiineihin eli byrokratiaan. Erityisesti yhdistystasolla vaikuttaa siltä, että yhdistyksen pyörittäminen on välillä isommassa roolissa kuin varsinainen toiminta, puhumattakaan toiminnan tuloksista. Aikaa ja voimavaroja byrokratian pyöryksestä voidaan vapauttaa varsinaiseen toimintaan, eli järjestön perustarkoituksen mukaiseen tekemiseen, digitaalisia ja teknisiä ratkaisuja hyödyntämällä. Vapaaehtoiset ovat useimmiten tulleet mukaan juuri tätä varsinaista toimintaa varten, on se sitten liikuntaa, edunvalvontaa tai ihmisten auttamista.

2.2 Suomen Luustoliitto ry

Osteoporoosi on kansansairaus, jota sairastaa arviolta noin 400 000 suomalaista (THL.fi). Osteoporoosissa on kyse luuston tavanomaista runsaammasta haurastumisesta, joka johtaa vuosittain jopa 30 000 – 40 000 luun murtumaan (Osteoporoosi Käypä hoito). Osteoporoosin eteneminen voidaan pysäyttää ja kaatumistapaturmia ja murtumia voidaan ehkäistä, mutta se vaatii tietoa, pitkäjänteisyyttä ja omahoidon tukea sekä hyvin toimivaa terveydenhuoltoa ja toimivia hoitopolkuja ennaltaehkäisystä ja diagnostisoinnista aina kuntoutukseen ja hoidon tehon seurantaan.

Osteoporoosi on diagnostisena sairautena nuori. Vasta vuonna 1993 Maailman terveysjärjestö WHO määritteli osteoporoosin sairaudeksi, jota voidaan tutkia ja hoitaa. Myös potilasjärjestötoiminta on nuorta: Suomen Osteoporoosiyhdistys perustettiin vuonna 1995 ja Suomen Osteoporoosiliitto vuonna 2004. Vuonna 2013 liiton nimi vaihdettiin Suomen Luustoliitoksi. Silloin liitto jäsenyhdistyksineen päätti pitkäjänteisen strategiatyön tuloksena suunnata toimintaansa myös luustoterveyden edistämiseen, vaikka toiminnan pääpaino onkin pidetty osteoporoosiin liittyvässä vaikuttamistyössä.

Suomen Luustoliitto ry on valtakunnallinen kansanterveys- ja potilasjärjestö. Luustoliiton jäsenenä on 17 rekisteröityä jäsenjärjestöä, alueellista yhdistystä eri puolilla Suomea. Liitolla ei ole henkilöjäseniä (kuva 6). Liiton jäsenjärjestöt ovat potilasjäsenyhdistyksiä, paitsi Finnish Bone Society ry (FBS). FBS toimii yhdyssiteenä luututkimuksesta kiinnostuneiden henkilöiden välillä sekä edistää alan käytännöllistä ja teoreettista kehitystä Suomessa (luustoliitto.fi/jasenyhdistykset).



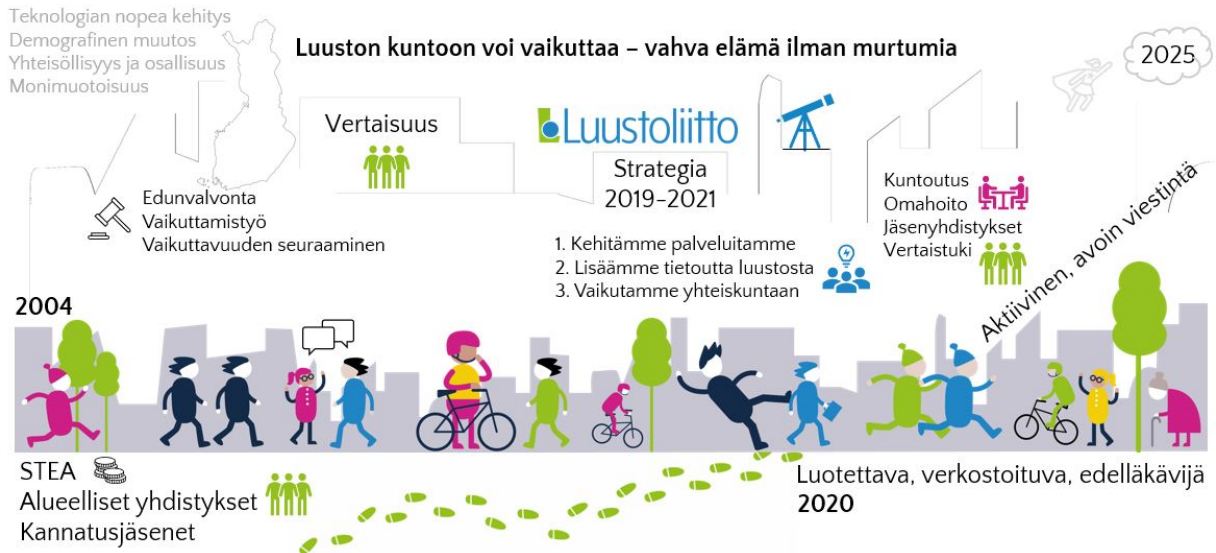
Kuva 6. Luustoliitto keskusjärjestönä ja henkilöjäsenet alueellisten yhdistysten jäseninä

Suomen Luustoliitto toimii aktiivisesti sekä luustokuntoutujien ja jäsenjärjestöjensä tukemiseksi että ammattilaisten ja tavallisten kansalaisten luustotietouden lisäämiseksi ja osteoporoosin hyvän hoidon edistämiseksi (Osteoporoosin käypä hoito -suositus. 2018). Luustoliitto haluaa olla luotettava, verkostoituva ja aktiivinen asiantuntija. Kaikki liiton toiminta perustuu tieteelliseen näyttöön ja suosituksiin. Liitossa vertaisuus on merkittävä arvo ja tärkeä osa toimintaa sekä palveluita. Vertaistuella tarkoitetaan sellaista vastavuoroista apua ja tukea, jota samankaltaisessa elämäntilanteessa olevat henkilöt voivat yhdessä jakaa. Vertaisen kanssa jaetut kokemukset ja tuki ovat omahoidon osa-alue, jota ammattilainen ei pysty tarjoamaan. Luustoliiton toiminnassa on tarjolla sekä vapaamuotoista että organisoitua vertaistukea.

Luustoliitto haluaa tunnistaa tulevaisuuden tarpeet ja kehittää toimintaa aktiivisesti (kuva 7). Toiminnan mahdollistavat liiton pääasiallinen rahoittaja STEA eli Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus, liiton alueelliset jäsenyhdistykset sekä osaltaan myös liiton kannatusjäsenet. Luustoliiton toiminnan pohjana on liiton toimintastrategia (2017–2021), jonka toteuttajina ovat liiton jäsenkenttä, hallinto ja henkilöstö. Toimintastrategiassa liiton toiminnalle on nimetty kolme painotusta 1) Kehitämme palveluitamme 2) Lisäämme tietoutta luustosta ja 3) Vaikutamme yhteiskuntaan.

Toimintastrategian linjaukset ovat tärkeänä apuna toiminnan suuntaamisessa ja ne on asetettu yhdessä jäsenkentän kanssa. Strategia ohjaa Luustoliiton henkilöstön työtä arjessa. Omahoidon tuen tarjoaminen osteoporoosia sairastaville on yksi liiton tärkeimmistä toimintamuodoista. Merkittävä rooli tässä tehtävässä on liiton kuntoutuspalveluiden lisäksi liiton jäsenjärjestöillä, alueellisilla yhdistyksillä. Yhdistykset tarjoavat kohtaamispaikkoja sekä vertais- ja omahoidon tukea lähellä ihmisiä. Liitto haluaa tarjota vahvan tukensa jäsenjärjestöilleen. Liitossa on

jäsenjärjestöille yhdistys- ja jäsenpalveluita, jotka muodostuvat muun muassa erilaisista taloudellisen tuen muodoista sekä yhdistyksien vapaaehtoisille toimijoille suunnatusta toiminnan tuesta, neuvonnasta, koulutuksesta sekä viestinnästä että esite- ja muusta materiaalista.



Kuva 7. Luustoliiton toimintastrategia 2019–2021 kuvana

Luustoliitto kehittää aktiivisesti toimintaansa. Toiminnan kehittämässä hyödynnetään vuosien mittaan eri tavoin kerättyä seuranta- ja arviointitietoa. Luustokuntoutajat ja liiton jäsenet ovat monin tavoin mukana toiminnan arvioinnissa ja yhä enemmän myös toimintaa suunniteltaessa sekä kehittämisen eri vaiheissa. Yhdistyspalveluiden kehittämistarpeita on selvitetty yhdistyksiltä kerättyjen toimintatilastojen lisäksi vuonna 2019 kehittämistyön ymmärrysvaiheen aikana. Kehittämistyön aikana järjestösuunnittelija vieraili alueellisissa yhdistyksissä ja kävi fasilitoituja keskusteluita vapaaehtoisten ja aktiivisten yhdistystoimijoiden kanssa. Keskusteluissa esiin nousseisiin haasteisiin pohdittiin yhdessä nopeita alueellisia ratkaisuja ja työtä jatkettiin vuoden mittaan työpajoissa järjestötoimijoista kootun asiantuntijaryhmän kanssa.

2.2.1 PERUSTEHTÄVÄ JA YDINVIESTIT

Luustoliitto haluaa, että suomalaiset voivat elää turvallista arkea ilman luiden murtumia. Liiton toiminnalla halutaan tukea merkityksellistä arkea, hyvinvointia ja varmistaa toimintakyvyn säilyminen luustoterveyden näkökulmasta. Toiminnan vaikuttavuus kohdistuu kaikkiin suomalaisiin, mutta erityisesti osteoporoosia sairastaviin ja niihin, joiden luusto on syystä tai toisesta haurastunut. Liiton

jäsenyhdistykset ovat olleet viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävässä roolissa osteoporoosia sairastavien tavoittamisessa. Vuoteen 2013 asti liiton jäsenmäärä kasvoi vuosi vuodelta, mutta vuonna 2014 tapahtui käänne toiseen suuntaan. Arvioidaan, että yhä useampi suomalainen löytää tietoa luuston terveyteen vaikuttavista asioista suoraan internetin kautta.

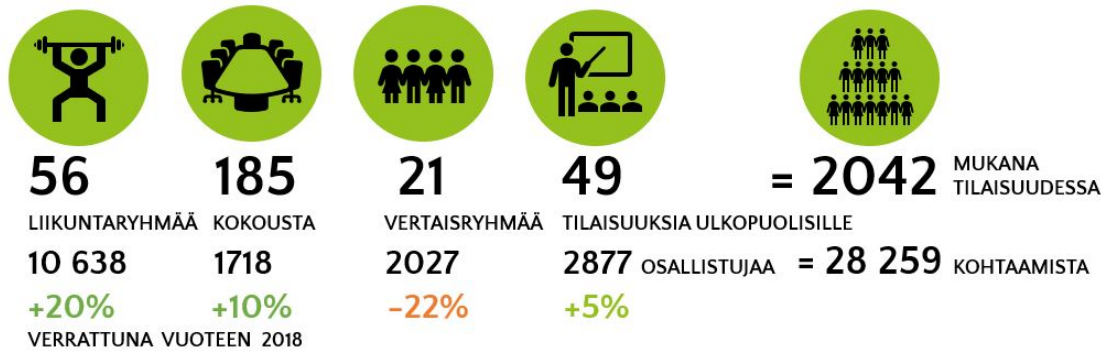
YHDISTYSTEN JÄSENMÄÄRÄT													muutos		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	hiöä	%	
Etelä-Savon Luustoyhdistys	128	145	172	187	216	223	216	219	225	192	185	185	0	0,0	
Finnish Bone Society									59	64	69	75	6	8,7	
Imatran Seudun Osteoporoosiyhdistys (purettu 2013)	79	84	72	66	59	64									
Kanta-Hämeen Luustoyhdistys	58	80	105	121	123	130	135	150	141	152	167	173	6	3,6	
Keski-Suomen Luustoyhdistys	176	181	178	185	184	180	180	177	170	156	146	141	-5	-3,4	
Kokkolanseudun Luustoyhdistys	71	80	99	117	122	120	113	105	100	99	87				
Kotkan Seudun Luustoyhdistys				41	50	44	50	53	61	64	67	79	12	18,8	
Kouvolan Luustoyhdistys	53	60	52	70	76	70	76	84	82	87	80	75	-5	-6,3	
Pirkanmaan Luustoyhdistys	322	317	306	315	326	330	339	318	282	275	268	272	4	1,5	
Pohjoisen Luut Lujiksi	181	176	167	211	197	221	225	226	213	204	203	202	-1	-0,5	
Pohjois-Karjalan Luustoyhdistys					27	44	62	89	120	144	146	159	13	8,9	
Pohjois-Savon osteoporoosiyhdistys	102	92	90	100	99	96	101	102	100	96	87	89	2	2,3	
Päijät-Hämeen Luustoterveys				101	132	180	215	232	236	245	255	243	245	2	0,8
Pääkaupunkiseudun Luustoyhdistys	947	1001	950	936	920	893	879	894	830	835	728	727	-1	-0,1	
Saimaan Luustoyhdistys	90	87	107	102	113	128	133	136	143	142	140	132	-8	-5,6	
Salon Luustoyhdistys	141	152	172	181	211	229	260	250	255	250	256	254	-2	-0,8	
Satakunnan Luustoyhdistys				66	83	105	114	112	110	97	85	85	0	0,0	
Suomen Luustoasiantuntijat (purettu 2015)			25	37	42	40	38	31							
Suomen Osteoporoosiyhdistys	299	254	202	174	178	180	156	152	147	154	171	177	6	3,5	
Turun Seudun Luustoyhdistys	236	246	249	261	261	243	243	194	191	161	151	156	5	3,1	
Vaasan Seudun Luustoyhdistys								18	11	20	20	20	0	0,0	

Taulukko 1. Jäsenmäärän kehitys vuosina 2008–2019 (Suomen Luustoliiton toimintakertomus 2019)

2.2.2 NYKYTILA NÄKYVÄKSI

Luustoliiton jäsenyhdistyksissä oli vuoden 2019 päättyessä yhteensä 3 246 jäsentä. Määrä perustuu yhdistysten omaan ilmoitukseen jäsenmäärästä. Jäsenyhdistysten yhteenlaskettu jäsenmäärä on laskenut vuoden 2013 jälkeen tasaisesti (taulukko 1). Yksi alueellinen yhdistys purki toimintansa vuoden 2019 lopulla ja toinen aloitti purkamistoimet vuoden 2020 alussa. Useissa jäsenjärjestöissä on huoli jäsenmäärän pienentymisestä ja olemassa olevien jäsenten passiivisuudesta. Tämä on yksi niistä syistä, miksi tämä kehittämistyö koettiin merkitykselliseksi.

Jäsenjärjestöissä järjestetään vuosittain monipuolista toimintaa jäsenille (kuva 8). Vuonna 2019 järjestettiin muun muassa liikuntaryhmiä, vertaisryhmiä ja kokouksia. Lisäksi yhdistysten ulkopuolisille henkilöille järjestettiin aiempaa enemmän tilaisuuksia, yhteensä 49, ja niihin osallistui 2 877 henkilöä. Kaiken kaikkiaan jäsenyhdistykset järjestivät 1 942 tilaisuutta, joihin osallistui 18 529 henkilöä (+ 8 %). Yhdistykset kohtasivat vuonna 2019 kaiken kaikkiaan 28 259 henkilöä, 2 042 tilaisuudessa.



Kuva 8. Yhdistysten järjestämiä liikuntaryhmiä, kokouksia, muita vertaisryhmiä ja yhdistysten ulkopuolisille järjestettyjä tilaisuuksia osallistujineen vuonna 2019. Prosentit näyttävät muutoksen verrattuna vuoteen 2018.

2.2.3 TOIMINNAN UHAT

Jäsenyhdistyksiltä vuosien 2016–2019 aikana kerättyjen toimintatilastojen mukaan keskeisimmiksi haasteiksi nousivat seuraavat asiat (kuva 9): 1) Uusien vastuuhenkilöiden puute, 2) nykyisten vastuuhenkilöiden väsyminen ja 3) jäsenmäärän lasku ja/tai nykyisten jäsenten aktivoiminen on hankalaa.



Kuva 9. Kärkihaasteet liiton alueellisissa yhdistyksissä vuosien 2016–2019 toimintatilastojen mukaan.

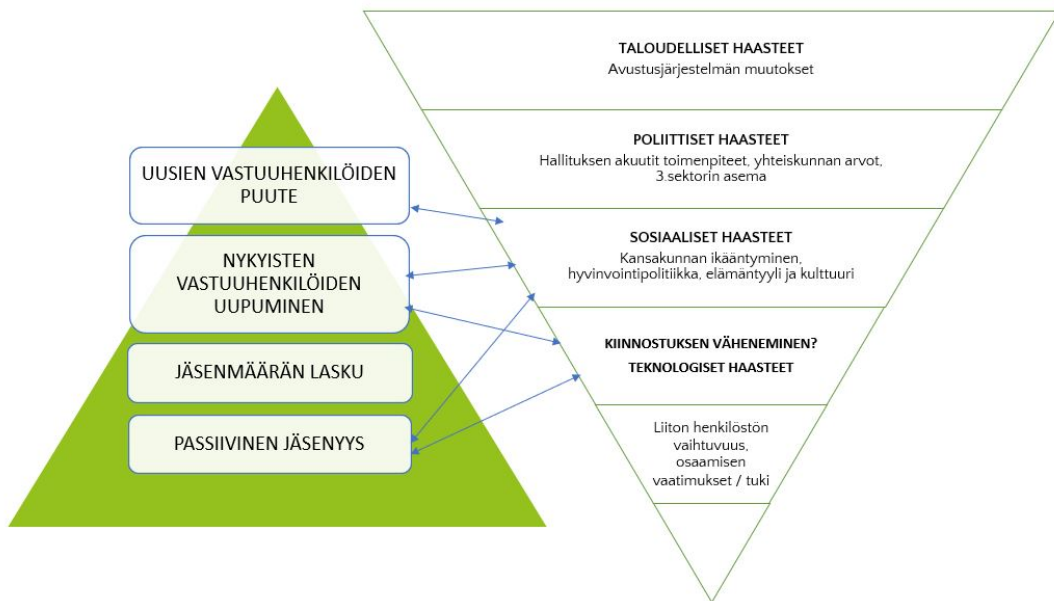
Sitoutuneiden ja aktiivisten jäsenien määrä yhdistyksissä on vähentynyt vuosi vuodelta. Uusia aktiivisia toimijoita tarvitaan mukaan toteuttamaan yhdistyksien tavoitteita ja toimimaan yhdistyksien tarkoituksen mukaisesti. Keskittyminen sisäisen toiminnan kehittämiseen sekä jäsenhankintaan on jäsenyhdistysten näkökulmasta perusteltu strategia-avalinta uusien voimavarojen saamiseksi yhdistykseen. (Luustoliiton toimintakertomus 2019) Yhdistyksissä jo useita vuosia toimineet aktiiviset vapaaehtoiset ovat kertoneet kaipaavansa uusia toimijoita mukaan yhdistykseen tuomaan raikasta näkökulmaa toiminnan kehittämiseksi, vinkkejä käyttämistään viestinnän kanavista ja ehkäpä jopa uusia ideoita yhteiskuntaan vaikuttamisen muodoista. Toisaalta on nähty, että uudet toimijat saatetaan kokea uhkaksi perinteiselle toiminnalle, jolloin uusien toimijoiden mukaantulo saatetaan tavalla tai toisella estää. Uusi sukupolvi näkee ja kokee yhdistys- ja vapaaehtoistoiminnan eri tavoin kuin aiempi sukupolvi. Heidän vaikuttamistarpeensa ja osallistumisen tapansa ovat erilaiset.

Yhteiskunnassa ja vapaaehtoistoiminnassa tapahtuva muutos tuo mukanaan eri tasoisia haasteita järjestötoimintaan (kuva 10), kuten tulevat poliittiset päätökset ja linjaukset, sote-uudistus, ihmisten tapojen ja käyttäytymisen muutokset eli niin sanotut sosiaaliset muutokset sekä talouden muuttuvat linjaukset.

Järjestöbarometrin mukaan sosiaali- ja terveysalojen järjestöjen jäsenten ja samalla myös ulkopuolisten henkilöiden kiinnostus on yleisesti vähenemässä yhdistysten järjestämää toimintaa kohtaan. Tämä on suuri haaste pienillä resursseilla ja pienellä aktiivijoukolla toimiville yhdistyksille. Aktiivitoimijoiden puute tuntuu koko järjestökentällä. (Järjestöbarometri 2018)

Liiton talous ja sitä kautta toiminta on ollut vahvasti sidoksissa Oy Veikkaus Ab:n ja Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoiman Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen STEA:n avustuksiin. Tuottokehitys (pelaajien rekisteröitymisen ja kansainvälisen nettipelaamisen vaikutusten myötä) sekä tuottojen kohdentaminen sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan rahoittamiseen ovat olennaisia asioita Luustoliiton tulevaisuuden kannalta. Lisäksi avustustoiminnan muuttuvat linjaukset sekä vahvistunut Sosiaali- ja terveysministeriön strategiaohjaus tuovat uusia epävarmuustekijöitä liiton toimintaan.

STEA kiinnittää huomiota kaikkien rahoittamiensa toimintojen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamiseen. Luustoliiton on tärkeää kehittää jatkuvasti entistä parempia indikaattoreita, joiden avulla voidaan esittää tehdyn työn tulokset ja vaikutukset jälkeinpäin rahoittajalle.



Kuva 10. Laajempi näkökulma liiton muuttuvan toimintaympäristön uhkiin

Liitto on osoittanut saavansa paljon aikaan suhteellisen pienillä taloudellisilla panoksilla. Liiton organisaatorakenne (kuva 11) on yksinkertainen ja matala, joten työntekijät pystyvät toimimaan ketterästi ja reagoimaan muutoksiin nopeasti. Liiton ylin päättävä elin on kaksi kertaa vuodessa kokoontuva, jäsenyhdistysten edustajista muodostuva liittokokous, joka päättää toiminnan yleisistä linjauksista ja valitsee liittohallituksen jäsenet. Liittokokous valtuuttaa vuosittain liittohallituksen tekemään päätökset liiton käytännön toiminnasta, jotka toiminnanjohtaja ja henkilöstö toimeenpanee. Luustoliiton liittohallitus koostuu osteoporoosin hoidon ja kuntoutuksen ammattilaisista sekä luustokuntoutujista.



Kuva 11. Luustoliiton organisaatiomalli

Vuonna 2019 olleista lähinnä henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvistä haasteista huolimatta liitto on pystynyt toimimaan suunnitellusti. Yleiset talouden epävarmuustekijät, Suomen sosiaali- ja terveysjärjestökentän asema sekä liiton perusresurssien pienuus huomioiden liiton talous on kaikesta huolimatta suhteellisen hyvällä pohjalla. Henkilöstö tuntee liiton strategian ja tavoitteen ja tietää omat vastuualueensa sekä tehtävänsä sen toteuttamisessa. Tuloksia ja vaikuttavuutta seurataan erilaisten mittareiden avulla. Henkilöstön valinnassa korostuu monialainen osaaminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Järjestötyö on verkostomaista ja laaja-alaista yhteistyötä tehdään useiden poikkisektoraalisten toimijoiden kanssa.

Kansalaistoiminnan kenttä on varsin erilainen kuin muutama vuosikymmen sitten. Muutokset yhteiskunnassamme ja järjestömaailmassa tapahtuvat nykyisin aiempaa nopeammin ja arvaamattomammin. Tästä hyvänä esimerkkinä keväällä 2020 koko kansakuntaa ja maailmaa koetellut koronaviruspandemia, joka vauhditti teknologian tulemistä osaksi jokaisen suomalaisen arkea. Menestyminen nykyisessä toimintaympäristössä edellyttää Luustoliitolta uutta lähestymistapaa ja muutosvoimien tunnistamista. Vanhat tavat toimia kaipaavat rinnalleen ketteriä, paremmin saavutettavia palveluita.

Toimintaympäristön epävakauden lisäksi terveyden ja hyvinvoinnin alaa hämmentää kasvava tiedon määrä. Sairastavien ja joskus jopa terveydenhuollon ammattilaisten voi olla vaikea erottaa olennainen ja oikea tieto väärästä, jolloin liiton rooli kansansairauden asiantuntijana korostuu ja tuo lisä vastuuta päätöksentekoon ja ydintoimintojen valintaan. Liitolla on suuri rooli valtakunnallisena vaikuttajana ja edunvalvojana. Merkityksellisiä päätöksiä täytyy tehdä lyhyessäkin ajassa ja toimintaa priorisoida suhteellisen pienten ja tulevaisuudessa mahdollisesti kaventuvien resurssien vuoksi.

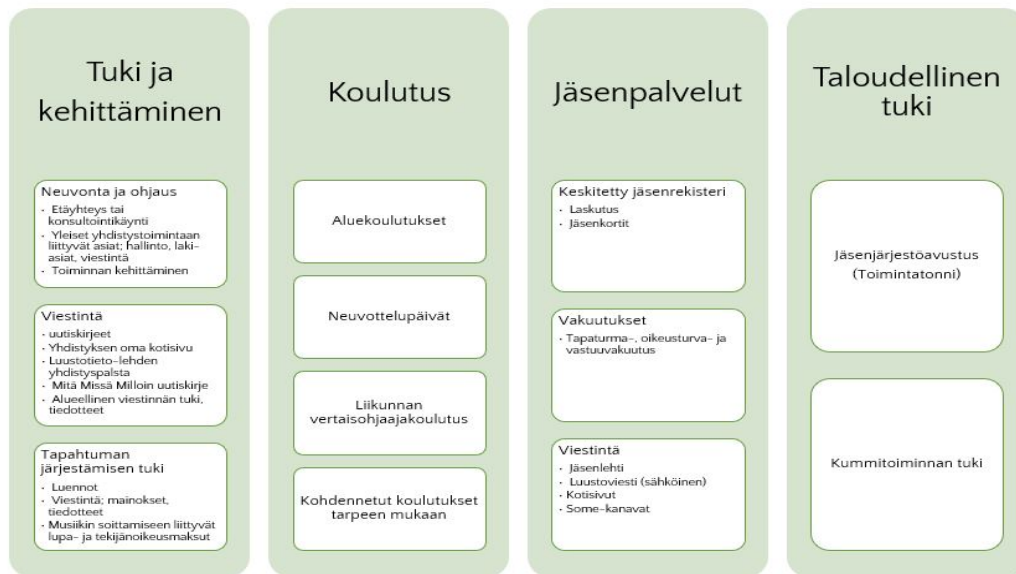
2.2.4 PALVELUIDEN KOHDENTAMINEN YHDISTYKSILLE

Luustoliitto haluaa olla ennakkoluuloton edelläkävijä, kehittyvä ja yhteistyöhakuinen toimija. Lisäksi liitto haluaa olla luotettava asiantuntija alallaan sekä nostaa aktiivisesti vertaistojen ja -tuen merkityksen pitkäaikaissairausten hoidossa ammattilaisten tarjoaman tiedon, tuen ja hoidon rinnalle.

Luustoliiton yleisavusteisen toiminnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota liiton jäsenjärjestöille tukea ja ohjausta. Tavoitteena on vahvistaa vapaaehtois-, vertaistuki- ja liikuntatoiminnan toimintaedellytyksiä neuvonnalla ja ohjauksella sekä tarjoamalla alueellisille yhdistyksille taloudellista tukea. Tarjoamalla tukea ja

erilaisia palveluita jäsenyhdistyksilleen (kuva 12) liitto voi vaikuttaa siihen, että entistä useampi osteoporoosia sairastava saa tarvitsemaansa tietoa sairaudesta, apua arkeensa ja vertaistukea omahoitoonsa yhdistyksen kautta. Yhdistysten toiminta on tärkeä osa osteoporoosia sairastavien hyvää hoitoa.

Palveluiden jatkuva kehittäminen on Luustoliiton strateginen linjaus. Kehittämisprosessissa huomioidaan yhdistysten tarpeet sekä prosessin tuloksena pyritään helpottamaan nykyistä yhdistystoimintaa sidosryhmien odotukset ja viranomaistoiminnan tarpeet huomioon ottaen.



Kuva 12. Luustoliiton jäsenjärjestöilleen tarjoamat palvelut ja tuki

Yhdistystoiminnalla voidaan parhaimmillaan vahvistaa yhteiskunnan yhteenkuuluvuutta ja sillä voidaan lievittää yksinäisyyttä. Luustoliitto rohkaisee yhdistystensä jäseniä sekä osteoporoosia sairastavia aktiiviseen kansalaistoimintaan. Liitto tulee auttamaan yhdistyksiään palvelukokonaisuuksilla, joista on apua vapaaehtoisten rekrytoinnissa, tehtävänkuvien määrittelyssä, vapaaehtoisten ohjauksessa ja kouluttamisessa. Liitto tarjoaa tukeaan aktiivisesti sekä pitää säännöllisesti yhteyttä yhdistystensä vapaaehtoistoiimijoihin.

3 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Palveluiden jatkuva kehittäminen on Luustoliiton strateginen linjaus. Luustoliitto haluaa olla ennakkoluuloton edelläkävijä, kehittyvä ja yhteistyöhakuinen toimija. Kehittämällä palveluja yhdessä Luustoliiton jäsenien ja yhdistysten kanssa varmistetaan se, että ne vastaavat tarpeeseen. Palvelujen yhteiskehittäminen on vaiheittain etenevä prosessi, johon kuuluu tutustuminen, ihmettely, luottamuksen rakentuminen, sanojen löytyminen, vuorovaikutus ja keskustelu sekä tulosten muotoileminen. Siihen kuuluu olennaisesti työntekijän ja asiakkaan tasaveroinen kumppanuus ja myös johtajien ja päättäjien osallistaminen. (THL 2017)

Palvelumuotoilu tarjoaa liitolle kehittämisoiteen, joka erottuu perinteisestä kehittämistoiminnasta. Palvelumuotoilu asettaa asiakkaan, palvelun käyttäjän, kehittämisen lähtökohdaksi sekä kehittämisprosessin aktiiviseksi osallistujaksi. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 48–49)

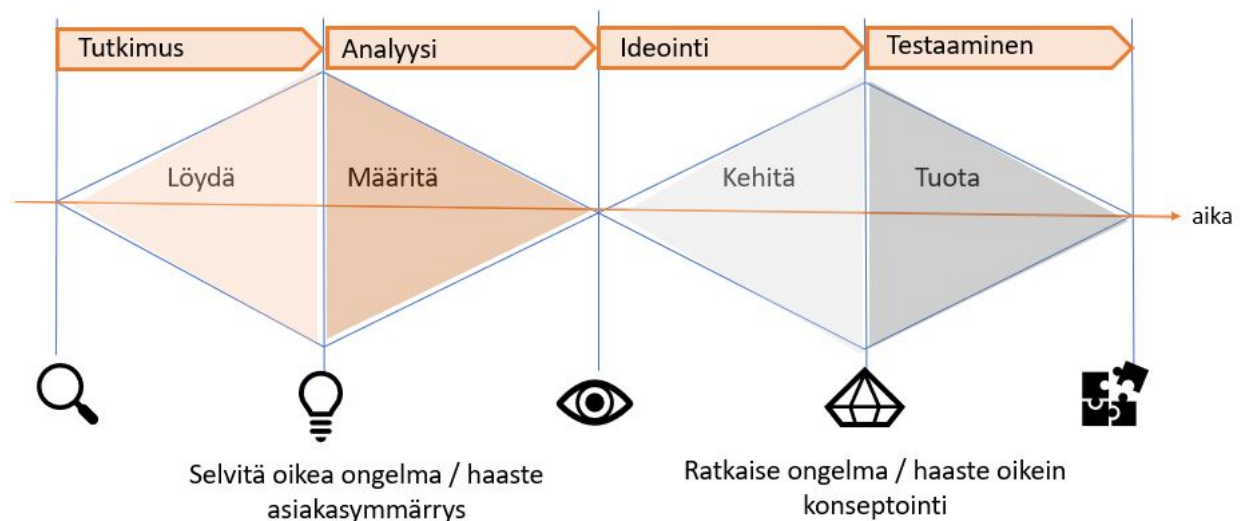
3.1. Prosessimainen palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun ensimmäiset askeleet kohti ihmislähtöistä palvelukehittämistä otettiin vuonna 1991 Kölnin kansainvälisessä muotoilukoulussa, mutta vasta vuonna 2001 Lontooseen perustettiin ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun katsotaan lähteneen liikkeelle jo aiemmin, vuonna 1986, Normanin ja Draperin seminaarityöstä, User Centered System Design. Käyttäjäkeskeistä suunnittelua on tutkittu laajasti monista näkökulmista ja näiden tutkimusten pohjalta on kehitetty erilaisia käyttäjäkeskeisyyden määritelmiä ja lähestymistapoja.

Palvelumuotoilun leviäminen laajemmin tunnetuksi ilmiöksi tapahtui 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä, kun palvelusektori alkoi hallitsemaan taloutta ja kysyntä kohdistui asiakaslähtöisiin palveluihin. Palvelumuotoilun vakiintuminen omaksi osaamisalaksi alkoi. Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät jalostuivat sekä tutkimuksen että käytännön tekemisen kautta. Suomessa palvelumuotoilun leviämistä on edistänyt ei-hierarkkinen yhteiskunta, jossa korostetaan tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Lähestymistapa edellyttää organisaatiolta vahvaa asiakaslähtöistä ajattelua, halua vuorovaikutukseen sekä toiminnan/prosessien ennakkoluulotonta uudistamista, jossa asiakkaalla on keskeinen rooli. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 32–33)

Palvelumuotoilun prosessilla tarkoitetaan sarjaa, jossa eri vaiheet etenevät suunnitellusti ja eri vaiheissa käytetään monipuolisesti menetelmiä ja työkaluja, joilla eri sidosryhmät saadaan aktiiviseksi osaksi suunnittelua. Palveluiden käyttäjät ovat suunnittelutyön keskiössä alusta asti. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessimalleja on useita ja eräs niistä on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemä Tuplatimantti-prosessimalli (Kuva 13). Prosessi koostuu kahdesta toisiaan seuraavasta vaiheesta eli timantista.

Ensimmäisen vaiheen aikana pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma tai löytämään palvelun parantamisen mahdollisuuksia. Ensimmäinen vaihe on luonteeltaan utelias ja analyttinen. Toisessa, luovemmassa vaiheessa kehitetään tunnistettuun ongelmaan tai haasteeseen parhaiten soveltuva ratkaisu, jota testataan. Tuplatimantissa on neljä päävaihetta, jotka ovat: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Löydä ja Kehitä -vaiheet ovat luonteeltaan enemmän vaihtoehtoja luovia ja Määritä ja Tuota -vaiheet ovat vaihtoehtoja rajaavia. (Koivisto ym. 2019, 42–43)



Kuva 13. Mukailtu Design Councilin Tuplatimantti -prosessimalli (Koivisto 2019, Hellon 2018)

Muotoiluajattelu on kykyä toimia luovasti ja ennakoivasti. Se on viitekehys pitkäjänteiselle ja määrätietoiselle toiminnalle, jossa pyritään tunnistamaan ja ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia ja havaitaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Muotoiluajattelu on uteliaisuutta, uusien näkökulmien etsimistä, tapa ajatella ja toimia. Muotoiluajattelussa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta ja tehdään kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu tarjoaa palvelujen uudistamiseen uusia menetelmiä, jotka tuovat asiakasymmärryksen palvelujen kehittämisen lähtökohdaksi. (Miettinen 2014, 10–12)

Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun prosessia hyödyntävä käyttäjäkeskeinen kehittäminen etenee iteratiivisesti eli työvaihetta toistaen tavoitteenaan saavuttaa niin toimiva ratkaisu, että se on kohderyhmälle haluttava, teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattava. Kehittämisprosessi on samalla myös oppimisprosessi, jossa voidaan palata aina aikaisempiin vaiheisiin ja käydä vapaata keskustelua ongelman ja ratkaisun välillä. Kaikissa työvaiheissa selvitetään tarpeita, ideoidaan ratkaisuja, rakennetaan prototyyppejä sekä testataan ja arvioidaan ratkaisuja. (Koivisto ym. 2019, 38)

Palvelumuotoilun prosessin alkuvaiheessa pyritään syvälliseen ja empaattiseen ymmärrykseen kehittämiskohteen kohderyhmän ihmisistä asiakkaina, tuotteiden ja palveluiden käyttäjinä tai muussa roolissa. Ymmärrystä kasvatetaan monipuolisesti ihmisten tarpeista, päämääristä, kokemuksista ja tunteista sekä kulttuurin ja kontekstin vaikutuksesta ihmisten toimintaan. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään lisäämään toimintaympäristön, resurssien ja rajoitteiden ymmärtämistä. Stefan Moritzin mukaan ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden tarpeet, niin piilevät kuin tietoisetkin ja vaihe kytkee palvelumuotoiluprosessin käytännön todellisuuteen. (Moritz 2005, 123-124.)

Tiedon keruussa hyödynnetään runsaasti laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jotka voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: perustutkimuksen menetelmät (mm. ryhmäkeskustelut, haastattelut, kyselyt), kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmät (mm. havainnointi) sekä eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät (make tools -työkalut, luotaimet). (Koivisto ym. 2019, 44) Perinteisesti Luustoliiton tiedonkeruussa on käytetty vain perustutkimuksen menetelmiä.

Palvelumuotoiluprosessissa halutaan kerätä tietoa monipuolisemmin eri menetelmillä. Tällöin voi löytyä yllättäviäkin uusia näkökulmia ja osittain tiedostamattomiakin kipupisteitä, kun tiedonkeruu ei rajoitu vain kielellisen ilmaisun menetelmiin.

Tuplatimantti -prosessimallin alussa eli tutkimusvaiheessa ymmärryksen lisäämisen ja tiedonkeruun menetelminä käytetään Koiviston (2019) mukaan esimerkiksi kenttätutkimusta ja etnografisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja ja havainnointia. Ensimmäiseksi halutaan selvittää mikä on asiakkaan perimmäinen tarve tai ongelma ja vasta sitten kehittää tähän ratkaisu. Aluksi käytetään runsaasti aikaa oikean ongelman tunnistamiseen ja määrittelyyn, koska sillä on keskeinen rooli kehittämisen onnistumisessa. Organisaatiolta vaaditaan rohkeutta heittäytyä prosessin vietäväksi, sillä kehitystyötä aloitettaessa ei tiedetä mitä kehittämisen lopputuloksena syntyy. (Koivisto ym. 2019, 37-38)

Tuplatimantin ensimmäisestä vaiheesta seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä määritellään ja analysoidaan kerättyä tietoa. Kerättyä dataa voidaan analysoida

esimerkiksi samankaltaisuuskaaviota (Affinity diagram) hyödyntäen. Eri menetelmien tuloksena on laaja määrä eri muodoissa olevaa tietoa tutkittavista, joka pitää analysoida ja tulkita perusteellisesti.

Tutkimusmateriaalista etsitään laajemmalle asiakasjoukolle merkittävät asiat. Samankaltaisuuskaavion avulla ensimmäisessä vaiheessa kerätty laadullinen tieto järjestetään ymmärrettävään muotoon jatkotyöskentelyä varten. Sen avulla etsitään samankaltaisuuksia ja voidaan löytää tärkeät asiakokonaisuudet tutkimusaineistosta. Aineisto ryhmitellään yhteisten teemojen alle ja ryhmät otsikoidaan. Ryhmittelyn avulla nostetaan esiin käyttäjille olennaisia asioita sekä voidaan mahdollistaa prosessiin osallistuminen ja löydöksiin palaaminen myös myöhemmässä vaiheessa. Tarvittaessa muodostetut ryhmät rikotaan ja muodostetaan uusia toisella logiikalla. Menetelmän käyttöä varten tarvitsee rauhallisen tilan, vapaan seinäpinnan, post-it lappuja ja kyniä. Kehittämistyön aikana kerätty materiaali koottiin Luustoliiton toimiston seinille (kuva 14), joissa sitä sai vapaasti kommentoida ja täydentää.



Kuva 14. Osa tutkimusseinästä Luustoliiton toimistolla vuonna 2019

Määritä -vaiheen lopputuloksena tulee löytyä määritetty ongelma tai mahdollisuus, johon prosessin seuraavassa vaiheessa aletaan etsimään ja ideoimaan ratkaisuja. Vaiheen tuotos voi olla myös syvällisempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista tai käyttäytymismalleista, mutta joka tapauksessa syntynyt ymmärrys olisi hyvä havainnollistaa helposti hyödynnettävään muotoon. (Koivisto ym. 2019, 45-46)

Muita hyväksi todettuja menetelmiä asiakastiedon kiteyttämiseen ja havainnollistamiseen ovat keskeisesti asiakasprofiilit, joilla voidaan esittää asiakkaiden toiminnan motiivit ja toimintamallit. Asiakasprofiili eli persoona on kuvaus tutkimuksessa esiin nousseesta tietyistä asiakasryhmästä. Tärkeää on havaita suuremman joukon toimintamallit, vaikka yksittäisetkin löydökset havaitusta toimintamallista voivat olla merkityksellisiä asiakastutkimuksessa. Suuremman joukon toimintamallien avulla päästään rakentamaan uusia ratkaisuja ja palveluita. (Tuulaniemi 2013, 154–155.)

Havainnollistamisen menetelminä voidaan lisäksi käyttää visualisoituja mallinnuksia, kuten esimerkiksi kanvaksia, infograafeja, animaatioita tai sarjakuvia eli piirrettyjä skenaarioita esimerkiksi palvelupoluista. Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin muun muassa Personal Value Proposition Canvasta. Eri menetelmien avulla toteutetut visualisoinnit tekevät tutkimuksen tuloksista helpommin lähestyttävän, ymmärrettävän ja demokraattisemman kuin pelkkä kirjoitetulla kielellä toimiminen. Viimeistään tässä vaiheessa prosessia tulee huomioida myös lait, säädökset sekä taloudelliset rajoitteet tai muut kehittämiseen vaikuttavat määritykset. (Moritz 2005, 141–143.)

Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu tutkiva ja kokeileva kehittämisote, jossa piileviä tarpeita tunnistamalla, prototyyppejä rakentamalla sekä luovaa ongelmanratkaisukykyä hyödyntämällä, on mahdollista siirtyä pienien lisäyksien kautta tapahtuvista parannuksista kohti merkittävää uudistusta. (Koivisto ym. 2019, 37–38) Asiakkaan mukaan saaminen palvelun kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa on monin tavoin arvokasta.

Kehitä-vaiheessa tunnistettuun haasteeseen ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja konsepteja, joita työstetään yhdessä asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa esimerkiksi työpajoissa. Palvelumuotoilun prosessissa halutaan nopeasti palautetta suunnitelmien haluttavuudesta ja toimivuudesta, kiihdytetään luovaa ajattelua sekä pienennetään epäonnistumisen ja investointien riskiä testaamalla ja kokeilemalla ratkaisuja varhaisessa vaiheessa oikeilla kohderyhmillä. Prototyypit, ratkaisujen esiateet, voivat olla visualisointeja tai hahmomalleja, joilla viestitään ja havainnollistetaan idea tai palvelukonsepti. Testauksissa esitellään useita erilaisia, hiomattomia ratkaisumalleja, jotta ihmiset uskaltavat antaa niistä palautetta ja keskittyvät oleellisiin seikkoihin. Protoilu ja testaus vievät aikaa, mutta lopulta ne nopeuttavat kehittämisprosessia. Mitä aiemmin saamme palautetta epäonnistumisista, sitä varhaisemmassa vaiheessa ne saadaan korjattua. Ajan ja rahan säästämisen lisäksi on mahdollisuus tarjota asiakkaalle kuulluksi tulemisen ja merkityksellisyyden kokemus. (Tuulaniemi 2011, 194–195, 210–215. Koivisto ym. 2019, 40)

Tuota-vaiheessa syntyneistä ideoista rajataan ja tunnistetaan toimivimmat ratkaisut, jotka vastaavat parhaiten prosessin ensimmäisissä vaiheissa tunnistettuihin tarpeisiin tai haasteisiin. Edelleen tässä vaiheessa käydään avointa dialogia asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa palvelun kehittämiseen liittyen ja parannetaan ratkaisua palautteiden ja kommenttien perusteella. Konseptointivaiheen jälkeen päätetään ratkaisumallin investoinneista ja palvelukehitysprosessi jatkuu keskittymällä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin ratkaisun osa-alueisiin, kunnes palvelu on määritelty, valmis konsepti toteutettavaksi. Palvelumuotoilun tehtävänä on varmistaa, että lopputuloksena syntyvä palvelumalli vastaa alkuperäiseen haasteeseen ja asiakaskokemus paranee halutulla tavalla. (Koivisto ym. 2019, 46-47)

Palvelumuotoiluprosessi on yhteiskehittämistä. Eri sidosryhmien osallistuminen kehittämisprosessin eri vaiheisiin voidaan mahdollistaa monin eri menetelmin muun muassa työpajoissa tai verkossa. Yhteiskehittämisen avulla kohderyhmä voi olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä kokea yhteenkuuluvuutta ja toiminnan merkityksellisyyden tunnetta. Kohderyhmä antaa arvokkaan panoksensa; ajatuksia, ideoita ja ratkaisuja toimintaympäristön, palveluiden ja toiminnan kehittämiseen. Lisäksi kohderyhmä kokee kehittämisprosessin omakseen, joka saa heidät sitoutumaan kehittämisen mukanaan tuomaan muutokseen ja näin voidaan samalla vähentää mahdollista muutosvastarintaa. (Koivisto ym. 2019, 40-41)

Asiakkaan palvelupolun visualisointi eli palvelun käyttäjän läpikäymän prosessin kuvaaminen palvelua käyttäessä on tärkeä osa palveluiden kehittämistyötä. Huomio kiinnitetään prosessin yksittäisiin vaiheisiin eli palvelutuokioihin sekä vuorovaikutukseen eli kontaktipisteisiin esineiden, laitteiden, tilojen ja ihmisten kanssa. Kontaktipisteiden harkitulla suunnittelulla pyritään muodostamaan selkeä, johdonmukainen ja yhdenmukainen asiakaskokemus riippumatta kanavasta, jossa palvelu tapahtuu. (Koivisto ym. 2019, 35)

3.2 Tuotteistaminen

Tässä kehittämistyössä tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun osien ja kokonaisuuksien parantamista ja selkiyttämistä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaaviksi. Tuotteistaminen luo arvoa asiakkaan lisäksi myös palveluntarjoajalle yhtenäistämällä palvelutoimintaa, tuomalla toistettavuutta sekä tehokkuutta palveluun ja palveluprosesseihin. Muotoillut kokonaisuudet ovat helposti asiakkaan saavutettavissa. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5-14)

Tuotteistamisessa voidaan erottaa kaksi tasoa. Ulkoinen tuotteistaminen on palveluiden saavutettavuuden parantamista ja selkeämpää kuvaamista kohderyhmälle. Siinä synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä, jotka kiteytetään palvelukuvauksiin. Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä ovat palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. On tärkeää miettiä, miten asiakas kokee palvelupolun ja tunnistaa mitä haasteita asiakkaan polulla saattaa olla. Tuotteistamalla vahvistetaan myös sisäistä tiedon siirtoa ja helpotetaan yhteistyötä esimerkiksi uutta henkilöstöä perehdytettäessä. (Tuominen ym. 2015, 5-11)

Paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta muodostuu ottamalla henkilöstö ja asiakkaat mukaan palvelun kehittämiseen. Yhteiskehittäminen sitouttaa sekä motivoi toimijoita ja parhaimmillaan prosessi toimii oppimisalustana, jolla osallistujat oppivat toisiltaan, tulevat kuulluiksi ja luovat yhteisen ymmärryksen palvelusta. Kehittämisen seurauksena ymmärrys palvelun roolista vahvistuu ja sen linkittymisestä yrityksen muihin palveluihin sekä strategiaan.

3.3 Käyttäjälähtöisyys

Teollisuuskeskeinen yhteiskuntamme on muuttunut palveluyhteiskunnaksi ja ihmiskeskeisyys ja vuorovaikutus korostuvat. Muotoiluprosessissa ei ole kyse asiakaslähtöisyydestä vaan käyttäjälähtöisyydestä, sillä kehittämisprosessin tueksi etsitään tietoa menemällä sisälle käyttötilanteeseen ja käyttäjien maailmaan. Palvelun käyttäjiä pyritään ymmärtämään empaattisesti ja kokemuksen tuottamien tunteiden sekä merkitysten kautta. Jotta palvelun käyttäjien todellinen kokemusmaailma voitaisiin tavoittaa, niin täytyy ymmärtää heille tärkeät arvot, arvon muodostuminen ja toiminnan tavoitteet. Käyttäjälähtöinen kehittäminen syventää asiakassuhdetta, organisaation palvelut vastaavat entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Palvelumuotoilulla palveluista halutaan tehdä käyttäjälle hyödyllisiä, haluttavia, käytettäviä ja johdonmukaisia. Tällöin lisääntyy myös toiminnan taloudellinen kannattavuus sekä vaikuttavuus organisaatiolle. (Kälviäinen 2014, 38; Koivisto ym. 2019, 34)

Syvän asiakasymmärryksen ja vuorovaikutuksen pyrkimys ohjaa palveluntuottajia soveltamaan käyttäjäorientoituneita yhteiskehittämisen menetelmiä ja palvelumuotoilun prosessia. Osallistavat menetelmät ovat hyödyllisiä motivaatiotekijöitä kehittämisprosessissa, koska käyttäjän tarpeiden tyydyttäminen luo eri toimijoille ja asiantuntijoille yhteisen päämäärän. Asiakkaat ovat palvelujen kehittämisprosessissa aktiivisia toimijoita, kuten tiedonantajia,

asiantuntijoita tai kumppaneita. Tiedonantajina asiakkailta kerätään tietoa eri kanavien esimerkiksi kyselytutkimusten, asiakaspalautteiden tai työpajojen kautta. Kun asiakkaat toimivat asiantuntijoina, he voivat olla mukana kiteyttämässä ja arvioimassa ratkaisumalleja sekä testaamassa palvelukonseptia tai prototyyppettä. Palvelua yhdessä kehitettäessä asiakkaat osallistuvat laajasti prosessin eri vaiheisiin. Käyttämällä monia eri menetelmiä asiakkaiden osallisuuden varmistamiseksi voidaan paremmin havaita heikkoja signaaleja, piileviä tarpeita ja ennustaa myös asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita. (Kälviäinen 2014, 38; Tuominen ym. 2015, 11-27; Valminen & Toivonen 2012, 375-393)

Asiakkaiden palvelujen toteutuksen on mahdollistanut entistä vaivattomammin palvelujen digitalisaatio. Palvelujen siirtäminen sähköisiin palvelukanaviin tulee organisaatioille myös usein edullisemmaksi ja vapauttaa resursseja muuhun työhön. (Koivisto ym. 2019, 33-34; Halava, Pantzar & Lukin 2018)

4 KEHITTÄMISTYÖN RAJAUS JA TAVOITTEET

Vapaaehtois- sekä vertaistoiminta on oleellinen osa Luustoliiton ja sen jäsenyhdistysten toimintaa. Suomen Luustoliiton strategian mukaisesti yhdistyspalveluita halutaan kehittää aktiivisesti ja käyttäjälähtöisesti yhdessä asiakkaiden sekä henkilöstön kanssa.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä palveluja tai millaista tukea Luustoliiton alueelliset yhdistykset tarvitsevat yhdistysarjessaan sekä selviytyäkseen vapaaehtoistoiminnan muutoksesta?
- Miten Luustoliiton palveluita ja tukea voidaan tuotteistaa ja kehittää paremmin saavutettaviksi?

Palveluiden kehittämisen tarve on noussut vahvasti esiin viime vuosina liiton jäsenjärjestöjen vapaaehtoisten toimijoiden uupumisen, uusien aktiivitoimijoiden puutteen ja jäsenmäärän pienentyessä. Lisäksi oman laajemman haasteensa kehittämistyön viitekehukseen tuovat Suomessakin vaikuttavat maailman megatrendit eli väestön ikääntyminen, vapaaehtoistoiminnan toimintatapojen ja -kulttuurin muutos sekä teknologian saapuminen arkeemme. Tulevaisuudessa liiton taloudellinen tilanne tulee kiristymään rahoittajan ja yhteiskunnan tilanteesta johtuen, jolloin resursseja tulee kohdentaa entistä viisaammin. Teknologia kannattaa valjastaa hyötykäyttöön ja yhteistyötä vahvistaa yhdistysten hallinnollisen työn keventämiseksi ja vertaiskohtaamisten mahdollistamiseksi myös tulevaisuudessa.

Kehittämisen prosessin (kuva 15) aikana tutustuttiin ajankohtaiseen muotoiluajatteluun sekä sovellettiin käyttäjäkeskeisen muotoilun menetelmiä Luustoliiton asiakasymmärryksen lisäämiseksi, alueellisten yhdistysten palvelutarpeiden kartoittamiseksi ja yhdistyspalveluiden kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on Suomen Luustoliiton ydinarvojen mukaisesti kokeilla kehittää yhdessä yhdistysaktiiveista kootun asiantuntijaryhmän sekä yhdistysten jäsenien kanssa liiton toimintatapoja sekä työkaluja, joilla voidaan helpottaa yhdistysaktiivien arkea sekä tukea ja varmistaa elinvoimaisen yhdistyksen toimintaedellytykset.

Kehittämistyön tuloksena Luustoliitolla on parempi ymmärrys kentän tarpeista sekä tulevaisuuden haasteista. Luustoliitolla on käytettävissään yhdistyspalveluiden kehittämissuunnitelma lähivuosille sekä alustavaa tietoa uusien palveluiden tavoitavuudesta ja vaikuttavuudesta. Liiton yhdistyspalveluiden kehittäminen auttaa vapaaehtoisia toimimaan yhdistyksessä

myös tulevaisuudessa sekä vapauttaa aikaa vertaiskohtaamisille ja vuorovaikutukselle.



Kuva 15. Kehittämistyö tiivistettynä kuvaksi.

5 LUUSTOLIITON YHDISTYSPALVELUIDEN KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksellisen kehittämistyön aihetta lähestyttiin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Kehittämistyön aikana Luustoliiton jäsenyhdistysten aktiivitoimijoita sekä henkilöstöä kannustettiin osallistumaan kehittämisprosessiin palvelumuotoilun prosessiin kuuluvien menetelmien avulla. Työn aikana korostettiin havainnoivaa, kokeilevaa ja vuorovaikutteista tekemistä ja ihmiskeskeistä suunnittelua.

- 1) Ensimmäinen kehittämisprosessin vaihe oli luonteeltaan tutkimuksellinen ja analyyttinen. Alun tutkimusvaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa ja resursseja. Liitossa haluttiin varmistua, että kaikki asianosaiset saavat tuoda esiin näkemyksiään ja eri näkökulmat tulevat huomioiduksi. Aineiston keräämisen tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.
- 2) Toisessa, luovemmassa vaiheessa kehitettiin tunnistettuihin haasteisiin parhaiten soveltuvia ratkaisuja asiantuntijaryhmän työpajassa sekä rikastettiin yhdistyksissä esiin nousseita ratkaisuja kärkihaasteisiin ja ideoitiin myös lisää ratkaisuja. Asiantuntijaryhmä arvioi arviointimatriisin avulla ratkaisujen vaikuttavuutta kärkihaasteisiin ja niihin tarvittavia resursseja.
- 3) Lopuksi yhdistysten vapaaehtoisista koostuva asiantuntijaryhmä äänesti ratkaisut, joita lähdettiin muokkaamaan konseptikuvauksiksi ja niitä kehitettiin eri sidosryhmien kanssa yhdessä syksyn mittaan.
- 4) Laadullisen aineiston analyysivaihe kulki kehittämisprosessin eri vaiheissa mukana, se ohjasi itsessään prosessia ja tiedonkeruuta. Kehittämistyön kohdetta lähestyttiin *etnografisen* tutkimuksen keinoin. Tämä strategia tähtää kehittämiskohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen ja sen lähtökohdat perustuvat ihmisten ja ympäristön monipuoliseen havainnoimiseen.
- 5) Lopputuloksena tarjotaan Luustoliitolle yhdistyspalveluiden kehittämissuunnitelma sekä joukko ratkaisuja, joilla voidaan tukea yhdistysten vapaaehtoisten jaksamista ja hyvinvointia. Lisäksi kehittämistyön aikana löydettiin toimivia menetelmiä ja toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää yhteiskehittämisen prosesseissa myös jatkossa.

Kehittämistyössä hyödynnettiin muotoiluajattelua sekä käyttäjälähtöistä kehittämistä.

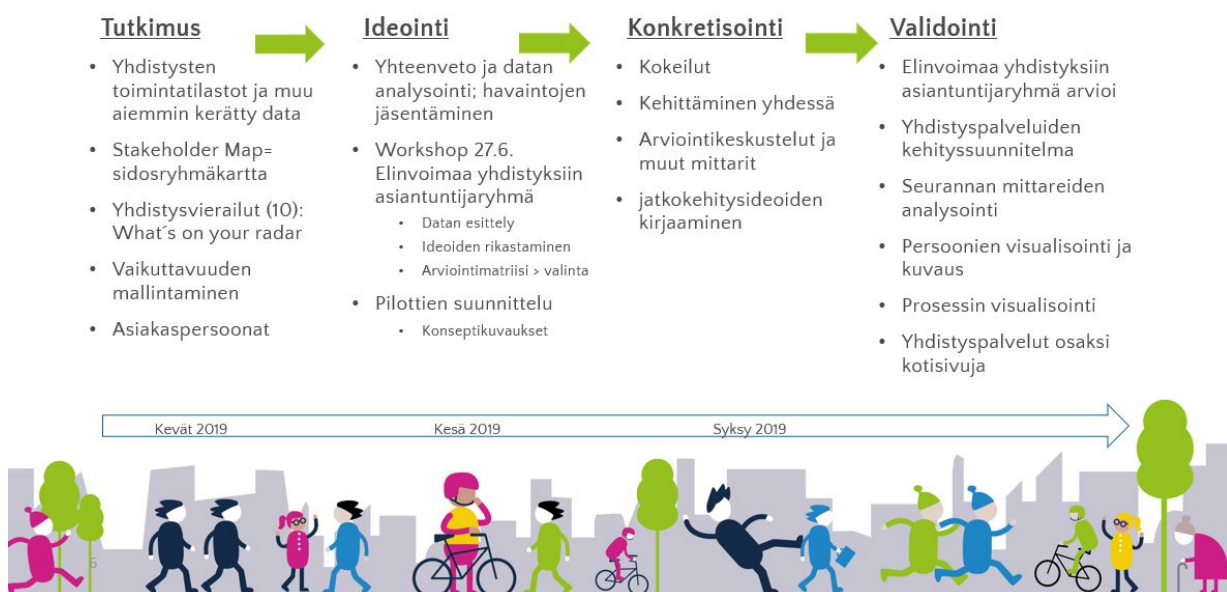
Kehittämistyön vaiheista viestittiin heti alusta lähtien avoimesti eri kanavia hyödyntäen muun muassa yhdistysten vapaaehtoisille järjestettyjä aluekoulutuksia, kokouksia, uutiskirjeitä sekä jäsenlehden (Luustotieto) Kentältä Käsin artikkelipalstaa. Palvelumuotoilun menetelmin saavutetut visualisoidut tulokset on helppo viestiä eri sidosryhmille.

Yhteiskehittämisen prosessin toivotaan vahvistavan muotoiluajattelun, palvelumuotoilun sekä osallisuuden kulttuuria niin toimeksiantajaorganisaation kuin muidenkin vastaavien organisaatioiden palveluita ja palveluprosesseja kehitettäessä. Kehittämistyön avulla voidaan selvittää eri palveluiden vaikuttavuutta ja rakentaa palvelujärjestelmää niin, että vapaaehtoisten koettu hyvinvointi lisääntyy ja yhdistykset pysyvät elinvoimaisina tulevaisuudessakin. Kehittämistyön tuloksena valmistellaan esityksen muotoon laadittu alustava ehdotus palveluiden kehittämissuunnitelmaksi.

Yhdistysten palveluita selkeyttämällä ja yhdistysten tukea vahvistamalla pyritään vapauttamaan vapaaehtoisen aikaa kohtaamisiin kentällä muun muassa keventämällä yhdistystoimintaan liittyvää hallinnollista työtä.

5.1 Kehittämistyön aikataulu

Kehittämistyö aloitettiin suunnittelemalla alustava aikataulu (kuva 16) ja konkreettisesti kevään 2019 aikana vaiheittain keräämällä aluksi olemassa olevaa tietoa eri lähteistä.



Kuva 16. Kehittämistyön suunniteltu aikataulu

5.2 Palveluiden kehittämisprosessissa käytetyt menetelmät

Tutkimustyössä (kuva 17) selvitettiin tammi–lokakuussa 2019 Luustoliiton yhdistyspalveluiden kehittämistarpeita jäsenyhdistysten toiminnan helpottamiseksi ja tukemiseksi. Tietoa ja näkemyksiä muutostarpeista kerättiin aiemman tiedon lisäksi, järjestösuunnittelijan tekemillä yhdistysvierailuilla. Aiemman tiedon sekä yhdistysvierailuiden aikana kerätyn tiedon analysoinnin (samankaltaisuuskaavio) jälkeen yhdistystoiminnan kärkihaasteista keskusteltiin tutkijan valmistelemassa ja koordinoimissa keskusteluissa sekä yhteisissä työpajoissa muun muassa Elinvoimaa Yhdistyksiin asiantuntijaryhmän kanssa kolme kertaa vuoden 2019 aikana. Työpajoissa työstettiin sidosryhmäkarttaa, kiteytettiin kärkihaasteita ja kehitettiin niihin ratkaisuehdotuksia, joista kolmen kärki valikoitui lopulta vaikuttavuusmatriisiin avulla.

Luustoliitossa haluttiin saada mahdollisimman laaja näkökulma palveluiden kehittämistarpeisiin, joten tutkimukseen ja ymmärrysvaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa. Lisäksi kehittämistyöstä ja -prosessista on tiedotettu Luustoliiton jäsenille ja jäsenyhdistyksille useasti vuoden aikana eri kanavissa (sähköiset uutiskirjeet, painettu, jäsenille kotiin jaettava, Luustotieto -lehti, tapahtumat) ja tarjottu avointa mahdollisuutta osallistua kehitystyöhön.



Kuva 17. Kehittämistyön aikana tapahtunutta

5.2.1 TUTKIMUSVAIHE

Työn ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin muun muassa jo yli kymmenen vuoden ajan kerättyä dataa yhdistysten toimintatilastoista, toimintakertomuksista

ja työpajoista. Ymmärrystä lisättiin vierailemalla yhdistyksien luona, haastatteluin, What's on your radar -menetelmän sekä kyselyiden avulla. Henkilöstön sekä asiantuntijaryhmän työpajassa hahmoteltiin myös asiakaspersoonia.

5.2.1.1 Tarveanalyysi ja tulokset

Tässä kehittämistyössä tarveanalyysi aloitettiin tutkimalla olemassa olevaa aineistoa ja tekemällä kirjallisuusanalyysi. Tietoa kerättiin huolellisesti ja mahdollisimman kattavasti olemassa olevista lähteistä, kuten toimintakertomuksista, aiempien kyselyiden tuloksia analysoimalla, työpajojen yhteenvetoja tutkimalla sekä nettilähteistä. Menetelmä on edullinen ja helposti toteutettava. Alkuvaiheen tiedon keruu sisälsi toimintaympäristöön ja aiheesta tehtyihin tutkimuksiin sekä selvityksiin tutustumisen ja kirjallisuuskatsauksen. Lisäksi liiton sekä jäsenyhdistysten nykytilannetta tutkittiin ja koottiin tutkimusseinälle aiemmin kerättyjen tietoja aiheesta.

SOSTEn tuottama Järjestöbarometri (2018) tiivistää sosiaali- ja terveysalan järjestöjen suurimmaksi haasteeksi meneillään olevan murroksen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen liittyen sekä perinteisen yhdistystoiminnan muodot. Perinteinen yhdistystoiminta ei houkuttele uusia sukupolvia mukaan. Nykyiset yhdistysten jäsenet ovat passiivisia ja vastuuhenkilöiden löytäminen yhdistyksen luottamustehtäviin on haasteellista. Järjestöbarometriin vastanneista valtakunnallisista järjestöistä 58 % ilmoittaa vapaaehtoistoimijoiden määrän kyllä kasvaneen, mutta vastaavasti 85 % vastaajista ilmoittaa vapaaehtoisten tarpeen lisääntyneen viime vuosien aikana. Yhdistysten hallinnollisiin tehtäviin ei ole tulijoita. Nuoret aikuiset, jotka ovat tottuneet itseohjautuvuuteen, omaehtoisuuteen, tutkivaan oppimiseen, joukkoistamiseen ja aktiiviseen, nopeaan osallistamiseen, eivät halua osallistua ikäviin kokousrutiineihin tai sitoutua pitkäaikaisesti yhteen toimeen. (Järjestöbarometri 2018)

Toimintatilastoja liiton jäsenyhdistyksien toiminnasta on kerätty jo kymmenen vuoden ajan ja tässä selvityksessä katsottiin tilastoista yhdistysten haasteet neljän viimeisen vuoden ajalta (2016–2019). Näiden perusteella suurimmat haasteet Luustoliiton jäsenyhdistyksissä ovat samansuuntaisia kuin Järjestöbarometrin valtakunnallisissakin tuloksissa (kuva 18). Vapaaehtoisia, aktiivitoimijoita on vähän, sillä uusia tulijoita ei luottamustehtäviin ole. Tämä on johtanut nykyisten aktiivisten toimijoiden uupumiseen. Ylikuormitustilassa vapaaehtoinen ei jaksaa opetella uusia toimintatapoja vaan yrittää selviytyä olemassa olevasta vastuista ja velvollisuuksista. Ilo toisten auttamisesta katoaa, oman toiminnan merkitykselliseksi kokeminen kyseenalaistuu ja vapaaehtoisten hyvinvointi on

vaakalaudalla. Alueellisten yhdistysten järjestämään toimintaan osallistuu vain vähän uusia ihmisiä tai nykyisiä jäseniä (kysely yhdistysaktiiveille 2018). Yhdistyksien jäsenmäärän pienentyessä ja nykyisten jäsenten ollessa passiivisia voi yhdistyksien toiminnan merkityksellisyys tuntua tällä hetkellä luottamustehtävässä toimivien mielestä vähäpätöiseltä, vaikka kyseessä onkin kaikkia koskettava, valtakunnallinen muutos vapaaehtoistoiminnan kentällä.

Suurimmaksi onnistumiseksi viimeisten vuosien aikana yhdistyksissä toimivat nimeävät toiminnan ja rahoituksen vakiintumisen. Lisäksi useimpiin yhdistykseen on lopulta kuitenkin löytynyt hallituksen edustajat ja vastuunkantajat. Tosin vuonna 2019 yksi jäsenyhdistys purkaantui, kun uutta puheenjohtajaa ei yhdistykselle löytynyt edellisen estyessä tehtäväänsä. Alkuvuonna 2020 purkautui seuraava yhdistys, johon ei saatu hallitusta kasaan, vaikka yhdistyksen liikuntaryhmä oli suosittu ja toimintaa olisi siltä osin haluttu jatkaa. Yhdistysten toimintatilastojen mukaan liiton tuki ja palvelut toimivat pääsääntöisesti hyvin, mutta parannettavaakin on. Asiakirjapohjat ja ohjeistus toiminnan tueksi halutaan löytää helposti esimerkiksi verkkosivuilta. Osaamisen tueksi kaivataan enemmän erilaisia, saavutettavampia vaihtoehtoja.

Kehittämistyön aluksi tehtiin aluekoulutukseen osallistuneille kysely yhdistyksille tarjottavien palveluiden löydettävyydestä ja sopivasta viestintäkanavasta niiden parempaan esiintuomiseen. Kyselyyn vastasi 27 koulutukseen osallistunutta, jollain tavalla yhdistystoiminnassa mukana olevaa. Tietoa etsitään nykypäivänä netistä ja jos yhdistystä ei löydy netistä, niin se ei ole olemassa. Huomiota täytyy kiinnittää liiton sekä yhdistyksen kotisivuihin ja hakukoneoptimointiin, jotta tieto, tarjontamme, toimintamme ja vapaaehtoistehtävämme ovat helpommin löydettävissä.



Kuva 18. Tarveanalyysin pohjalta ensimmäiset havainnot kriittisimmistä haasteista

5.2.1.2 Yhdistysvierailut ja what's on your radar -menetelmä

Yhdistysvierailut suuntautuivat 14 eri yhdistykseen eri puolille Suomea ja vierailuihin osallistui 118 aktiivista ja vapaaehtoista yhdistystoimijaa kyseisistä yhdistyksistä. Yhdistystoimijoista suurin osa toimi jossakin roolissa yhdistyksessä. Kahdeksassa yhdistyksessä kaikki osallistujat kuuluivat yhdistyksen hallitukseen ja kahdella yhdistysvierailulla oli mukana myös yhdistysten muita jäseniä. Kehittämistyöhön osallistujia ei ole rajattu millään tavoin, vaan kaikki, jollain tavalla yhdistystoiminnassa mukana olevat, ovat saaneet halutessaan osallistua prosessiin ja tuoda oman näkökulmansa esiin.

Ensimmäisellä vierailulla (Vaasa) oli käytössä mukailtu yhdistysten toiminnan itsearviointiin kehitetty lomake (kuva 19, ARTSI-hanke, Kuntoutussäätiö). Kyseinen lomake oli yksityiskohtainen ja eritteli hyvin eri toimintoja, mutta se jäi sivuun vapaan keskustelun ohessa. Kehittämistyön tekijän olisi pitänyt osata poimia vain osa lomakkeesta käyttöön vierailun tueksi, sillä hän halusi keskustella ja tutustua vapaamuotoisemmin Vaasan luustoyhdistyksen vapaaehtoiisiin. Keskusteluissa käytiin läpi toimintaa sekä siinä kohdattuja haasteita, mutta niitä ei kirjattu lomakkeeseen käynnin aikana. Tapaamisesta kirjattiin sen sijaan muistio, jota voidaan jatkossa käyttää toiminnan suunnittelun apuna yhdistyksessä ja josta voitiin poimia kärkihaasteet esiin tutkimusta varten. Muistioita käytettiin, kun yhdistysvierailuilla esiin nousseet ideat listattiin ja kirjattiin muistiin, vaikka ne eivät tässä kehittämissä päässeetkään jatkokehittelyyn.

Oman toiminnan itsearviointi

AIHEALUEET	A) Missä olemme onnistuneet?	B) Mitkä ovat olleet haasteita?	C) Mitä asioita voisi kehittää?	D) Toimenpide-ehdotus kehitettävälle asialle	E) Konkreettinen tavoite ensi vuodelle ja vastuhenkilö	F) Sovitut kehittämissuunnitelmat on toteutettu
1. TAVOITTEET						
2. TOIMENPITEET						
Toimenpide a.						
Toimenpide b.						
Toimenpide c.						
3. KOHDERYHMÄT						
4. RESURSSOINTI						
5. SISÄINEN TYÖNJAKO						
6. VIESTINTÄ JA TIEDOTUS						
7. YHTEISTYÖ KUMPPANEIDEN JA SIDOSRYHMIEN KANSSA						
8. HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN						
9. TULOKSET						
10. ARVIOINTITIEDOT						

Kuva 19. Yhdistystoiminnan itsearviointilomake

Seuraavilla yhdistysvierailuilla kokeiltiin kehittämistyön tekijälle uutta menetelmää: What's on your radar, yhdistyksen ydintoimintojen kirjaamiseen ja aktiivisten vapaaehtoisten kokemien haasteiden esiin nostamiseen. What's on your radar on esimerkki menetelmästä, jossa on tutkimuksellinen ote.

- Kehittäjä fasilitoi tilanteen ja kertoo menetelmästä
- Osallistujien aktiivinen rooli vahvistuu, kun he voivat nostaa haluamansa asiat keskusteluun (kuvat 20 ja 21).
- Vapaaehtoiset yhdistyksen edustajat valitsevat keskustellen, itse kokemiaan, yhdistykselleen oleelliset ja tärkeimmät toiminnot, jotka kirjataan taulukon eri lohkoihin.
- Tämän jälkeen pohditaan, mitä alakohtia niihin liittyy.
- Sitten jokainen pohtii itsekseen, mitä haasteita näihin toimintoihin liittyy ja kuinka kriittiseksi he kokevat haasteet toiminnalle tulevaisuudessa
- Haasteet kirjataan post it -lapulle. Yksi haaste kirjataan yhdelle post it -lapulle
- Haasteet kiinnitetään taulukkoon, sitä keskenmälle taulukon keskikohtaa, mitä kriittisempi se kirjoittajan mielestä on toiminnan kannalta. Tämä on nopea ja toiminnallinen työvaihe, jolloin saadaan selvä kuva toiminnan haasteista.
- Sen jälkeen haasteita tarkastellaan yhdessä ja poistetaan tai yhdistellään samaa tarkoittavat.
- Lopuksi ideoidaan yhdessä myös ratkaisuja esiin nousseisiin haasteisiin sekä pohditaan mitä resursseja ratkaisujen toteuttamiseen tarvitaan.

Menetelmä mahdollistaa samanaikaisesti haasteiden merkittävyyden arvioinnin toiminnan kannalta, mutta myös suhteessa toisiinsa. Tapaamisista koottiin muistiot yhdistysten oman toiminnan kehittämisen ja tulevan toiminnan suunnittelun tueksi. Uudella menetelmällä saatiin poimittua tarvittavat tiedot helposti ja vapaamuotoisemmin myös kehitystyötä ajatellen.



Kuva 20. What's on your radar menetelmän työstämistä yhdistysvierailuilla

Kolme yhdistystoiminnan kärkihaastetta, jotka nousivat esiin näiden selvitysten perusteella ovat 1) vapaaehtoisten yhdistystoimijoiden eli vastuunkantajien vähäinen määrä sekä 2) heidän uupumisensa, 3) jäsenmäärä vähenee vuosittain ja nykyiset yhdistyksen jäsenet ovat passiivisia. Luustoliitossa haluttiin lisäksi selvittää, miksi vastuuhenkilöitä on niin vähän, millainen on nykyisten yhdistystoimijoiden polku vapaaehtoiseksi ja mikä heitä uuvuttaa toiminnassa. Kun näihin kysymyksiin löydetään vastauksia, niin samalla ymmärretään millaisia palveluita yhdistystoimijat tarvitsevat toimintansa tueksi.



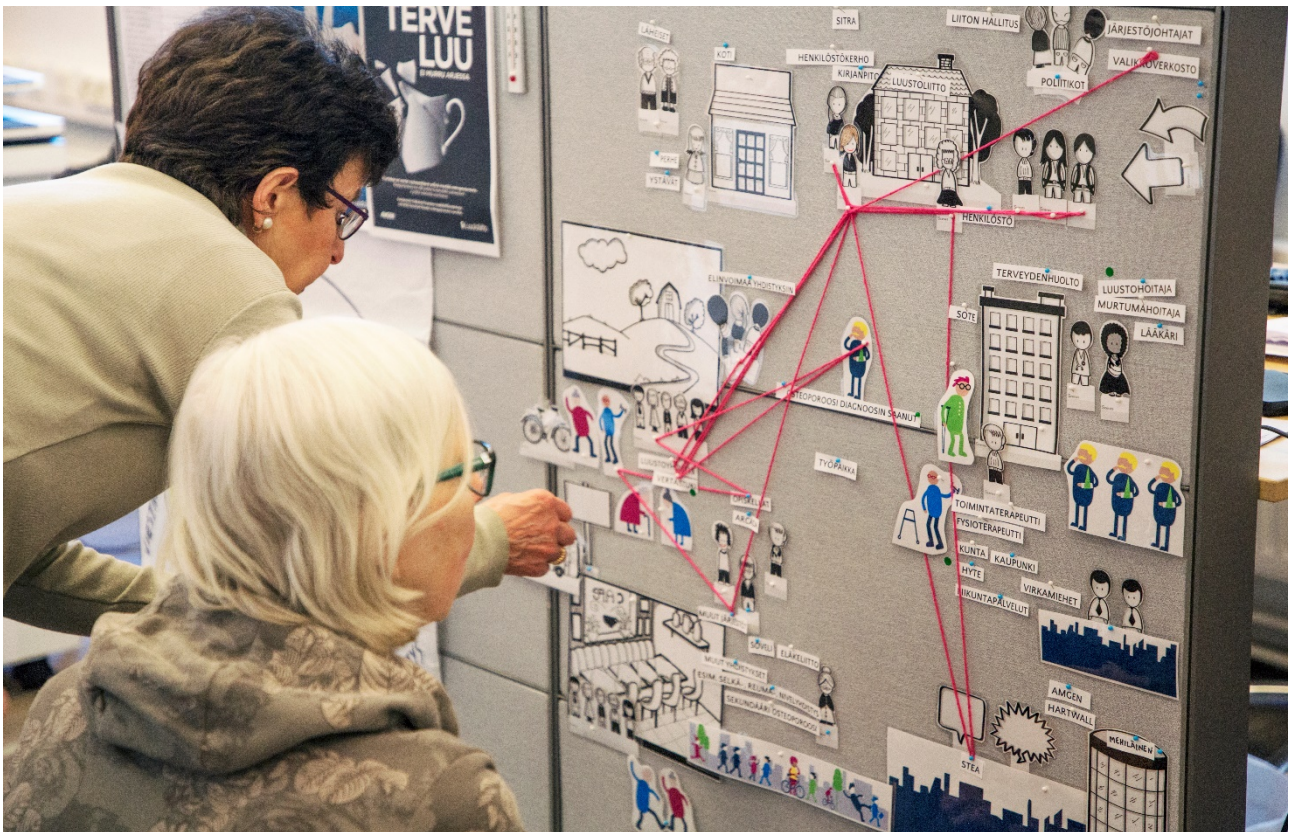
Kuva 21. Kuvia yhdistysvierailuilta keväältä ja kesältä 2019

5.2.1.4 Stakeholdermap eli sidosryhmäkysely

Tarveanalyysin tiedonkeruun tuottamien toimintaympäristötietojen lisäksi kehittämistyön aikana haluttiin lisätä ymmärrystä toiminnan tärkeimmistä sidosryhmistä. Työn aikana haluttiin selvittää sidosryhmien keskinäisiä suhteita, havainnoida näkymättömiin jääneitä mahdollisuuksia sekä oivaltaa kumppanuuksien merkitys kokonaistoiminnan, -tavoitteiden ja ratkaisujen näkökulmasta. Näiden tavoitteiden toteutumiseksi tehtiin sidosryhmäkartta.

Kartta auttaa eläytymään eri tahojen tarpeisiin ja muistamaan heidät kehitystyön eri vaiheissa. Työ aloitettiin sidosryhmäkyselyllä, joka tehtiin tammikuussa 2019 osittain puhelinhaastatteluilla ja osittain sähköisesti kyselylomakkeella. Puhelimitse täydennetty lomake mahdollisti lisäkysymyksiä esittämisen. Kyselyn jälkeen vastauksista koottiin sidosryhmäkartta, joka hahmoteltiin kuvan muotoon. Kartta oli esillä Luustoliiton toimistolla, johon kuka tahansa henkilöstöön kuuluva sai lisätä yhteistyötahoja omasta tehtäväkuvastaan ja näkökulmastaan katsottuna. Lisäksi

Elinvoimaa yhdistyksiin -asiantuntijaryhmä kokoontui toimistolla ja pääsi täydentämään karttaa vielä uudestaan erityisesti alueellisen yhdistyksen näkökulman huomioiden (kuva 22). Kartan avulla tehtiin olemassa olevat sidosryhmät näkyviksi ja arvioitiin niiden merkityksellisyyttä ja tärkeysjärjestystä riippuen siitä kuka on keskiössä. Mitä tärkeämpänä sidosryhmää pidettiin, sitä lähemmäksi keskiötä sidosryhmä pitäisi asettaa. Palvelun suunnitteleminen vain yhden sidosryhmän tarpeisiin tyydyttää mahdollisesti kyseisen ryhmän tarpeet, mutta palvelua kehitettäessä on hyvä varmistaa, että miten palvelu vaikuttaa muidenkin sidosryhmien tarpeisiin.



Kuva 22. Elinvoimaa yhdistyksiin asiantuntijaryhmäläiset Hillevi ja Riitta sidosryhmäkarttaa rakentamassa.

Suurin osa karttatyöskentelyyn osallistuneista piti kartan visuaalisuudesta, rakkaista kuvista ja konkreettisuudesta. Eri hahmot herättivät hilpeyttä, mutta muistuttivat samalla nykyihmisten monimuotoisuudesta ja erilaisista tarpeista. Langan ja merkkitarrojen avulla karttaan voitiin merkata eri toimijoiden näkökulma sidosryhmän tärkeydestä sekä hahmotella eri toimijoiden yhteistyötä tietyn palvelun kohdalla. Sidosryhmäkartta auttaa Luustoliiton henkilöstöä jatkossakin pitämään mielessä toiminnan välittömän kohderyhmän lisäksi toimintaan liittyvät välilliset kumppanit. Niukkenevien resurssien aikakaudella yhteistyön vahvistaminen, yhteisten tavoitteiden oivaltaminen ja verkostoituminen on

äärimmäisen tärkeää yhdistysten elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Sidosryhmäkarttaa tullaan varmasti jatkossakin hyödyntämään.

5.2.1.5 Asiakkaan polku yhdistyksen jäseneksi



Kuva 23. Erään asiakkaan polku vapaaehtoiseksi toimijaksi. Tietoa oli vaikea löytää, mutta onneksi silmiin osui ilmoitus paikallislehdessä ja yhdistyksen aktiivitoimijan yhteystiedot löytyivät ja hän löysi toiminnan pariin. Asiakas toimii nykyisin aktiivisena vapaaehtoisena ja haluaa auttaa muita samassa tilanteessa olevia.

5.2.3 MÄÄRITTELYVAIHE

Määrittelyvaiheessa lähestytään jo timanttimallin keskivaihetta. Sen keskeisin anti oli asiakasymmärryksen vahvistuminen ja kentän haasteiden kristallisoituminen. Asiakkaan polkua ja persoonia hahmoteltiin ja niiden tärkeimmät kipupisteet löydettiin. Määrittelyvaihe auttoi ymmärtämään syy-seuraussuhteita koskien vapaaehtoisten ja heille tarjolla olevien palvelujen kohtaamista. Kaikista havainnoista tehtiin koonti samankaltaisuuskaavion (Affinity diagram) avulla (kuva 24). Kerättyä tietoa jäseneltiin, ryhmiteltiin ja analysoitiin. Tärkeimmät kärkihaasteet tunnistettiin ja niihin lähdettiin kehittämään ratkaisuja prosessin seuraavissa vaiheissa.



Kuva 24. Samankaltaisuuskaavio

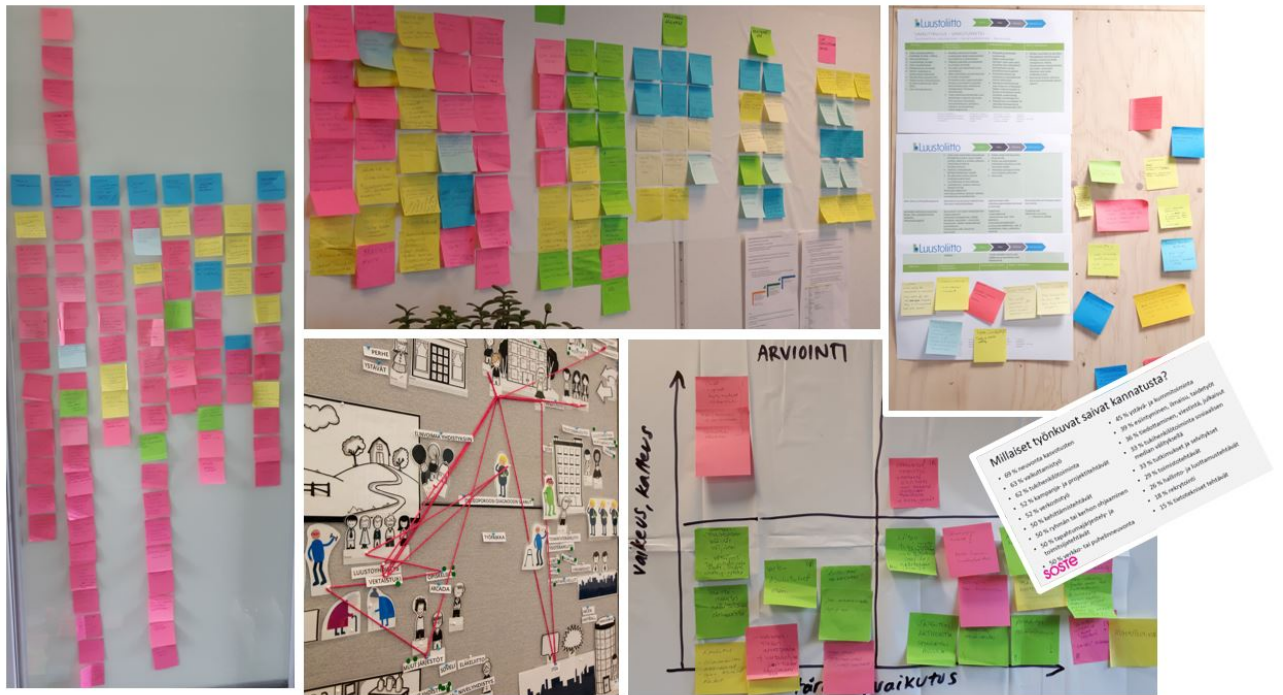
5.2.3.1 Samankaltaisuuskaavio eli Affinity Diagram

Kerätyn tiedon analysointi tehtiin samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen. Samankaltaisuuskaavio mahdollistaa eri tavoin kerätyn tiedon ja havaintojen ryhmittelyn datasta esiin nousevien teemojen alle myöhempiä työskentelyä varten. Menetelmä paljastaa nopeasti kärkiteemat, jotka nousevat esiin useiden eri lähteiden kautta. Kehittämistyön aikana tuloksia kerättiin tutkimusseinälle, jossa tietoja ryhmiteltiin teemojen alle. Tutkimusseinää pääsi tutkimaan ja täydentämään henkilöstön lisäksi toimistolla vierailleet Luustoliiton hallituksen jäsenet, asiantuntijaryhmän jäsenet sekä muut vierailijat. Lopuksi teemat ja niiden sisällä nousseet aiheet koottiin A4-papereille (yksi teema/paperi) ja papereihin kiinnitettiin yhdistyksissä syntyneet ideat ja ratkaisut mukaan post-it lapuilla.

Tutkimusvaiheen aikana käytettyjen menetelmien avulla, eli muun muassa yhdistysvierailuilla What's on your radar sekä aiemmin kerätyn tiedon sekä analysoinnin jälkeen voitiin todeta samankaltaisuuskaavion avulla yhdistystoiminnan kärkihaasteiksi:

- vapaaehtoisten, aktiivitoimijoita on liian vähän
- nyt toimivat vapaaehtoiset ovat uupuneita

- jäsenmäärä pienenee vuosi vuodelta ja olemassa olevat yhdistyksien jäsenet ovat passiivisia



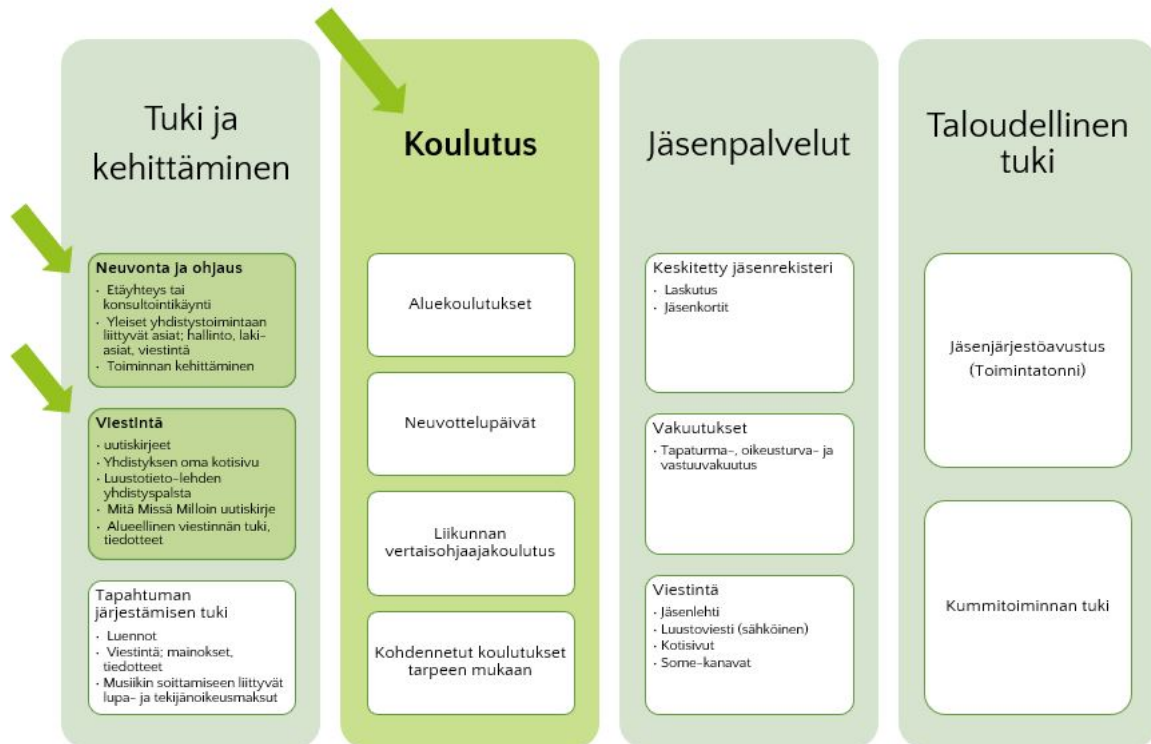
Kuva 25. Toimiston tutkimusseinille kerääntyi paljon tietoa kehittämistyön aikana

Lisäksi tärkeää tietoa kehittämiskohteista ja olemassa olevista haasteista selvisi vapaaehtoisten tarinoiden sekä heidän että opiskelijoiden palvelupolkujen kuvaamisesta ja niiden kipupisteiden löytyessä.

5.2.3.2 Kysely palveluiden löydettävyydestä

Ymmärrysvaiheen alkuvaiheessa yhdistyksille tarjottavien palveluiden löydettävyyttä selvitettiin kohdennetulta joukolta. Kysely tehtiin ennen vuosittaista aluekoulutusta koulutukseen osallistuvilta yhdistysten jäseniltä. He toimivat erilaisissa rooleissa yhdistyksissä. Kyselyyn vastanneista oli puheenjohtajia tai varapuheenjohtajia seitsemän henkilöä, hallituksen jäseniä tai varajäseniä yhdeksän henkilöä, yhdistyksen talousvastaavia kaksi henkilöä, muussa vastuu roolissa esimerkiksi vertaistukihenkilönä kuusi henkilöä ja tavallisen jäsenen roolissa kolme henkilöä. Yhteensä vastauksia saatiin siis 27 kappaletta. Kaksi heistä sanoi, ettei ollut käyttänyt lainkaan tarjolla olevia palveluita, yksi sanoi, ettei tiennyt mitä palveluita on tarjolla ja loput olivat käyttäneet ainakin jotain yhdistyksille tarjolla olevaa liiton palvelua. Kun kysyttiin mitä palvelua he ovat

käyttäneet, niin vastauksissa esiintyvät: koulutus (11), neuvontapalvelut (9), viestintä (6 sisäinen sekä ulkoinen), yhteydenpito yhdistysasioissa (5), jäsenrekisteri (5), materiaali ja esitteet (3), sekä muut muun muassa vertaisryhmän tukipalvelu, yhteistyön vahvistaminen, taloudellinen tuki, luentoapu (kuva 26).



Kuva 26. Käytetyimmät tai palveluiksi tunnistetuimmat Luustoliiton palvelut

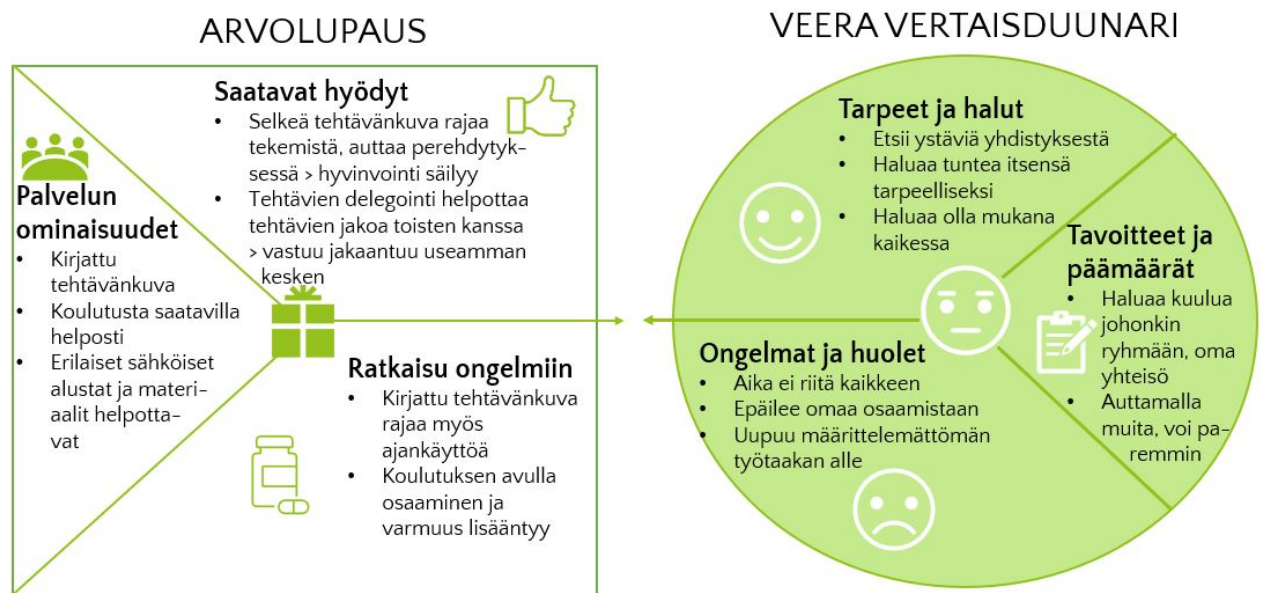
Neljä kyselyyn vastanneesta ilmoitti, että tietää mielestään riittävästi tarjolla olevista palveluista ja 10 henkilöä ilmoitti tietävänsä kohtalaisesti ja vastanneista neljä totesi, ettei tiedä riittävästi tarjolla olevista palveluista. 24 vastanneista tiesi mielestään kohtalaisen hyvin tai hyvin mistä saa tukea tai löytää palveluita tarvittaessa. Parhaimmiksi viestintäkanaviksi he (16) mainitsivat painetun Luustotieto -lehden, sähköisen Mitä Missä Milloin uutiskirjeen aktiivisille yhdistystoimijoille sekä sähköisen Luustoviestin kaikille yhdistyksien jäsenille. Seuraaviksi tärkeimpinä viestintäkanavina he pitivät aluekoulutuksia (14) sekä liiton kotisivuja (13).

5.2.3.3 Persoonat

Työpajassa pitkäaikaisen järjestötoimijan kanssa hahmoteltiin alustavasti potilasjärjestöissä vaikuttavia persoonia. Persoonille mietittiin kuvaava nimi,

heidän sitoutumisensa aste sekä tehtiin lyhyt kuvaus tarpeista ja henkilökohtaisista mukana olemisen motiiveista (Liite Persoonat).

Eräs tyypillinen aktiivinen ja vapaaehtoinen persoona on Veera Vertaisduunari (kuva 27). Veera on saanut osteoporoosidiagnoosin jo työikäisenä, mutta on nyt jo eläkkeellä. Hän kaipaa mielekästä tekemistä, harrastusta, ja kokee, että vapaaehtoisena toimimalla voi auttaa muita ihmisiä parhaiten ja konkreettisella tavalla. Hän haluaa olla osa jotain ryhmää ja löytää uusia ystäviä itselleen. Yhdistyksessä Veera haluaa osallistua lähes kaikkeen toimintaan, mutta uupuu työmäärän alla. Tehtävienkuvien ollessa määrittämättä, hän ei saa kunnon perehdytystä tehtäviin, eikä osaa rajata käyttämäänsä aikaa. Veera kokee jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta sekä pelkoa ettei osaa toimia oikein. Hän on kuitenkin erittäin sitoutunut toimintaan. Veeraa auttaisi paljon, jos tehtävänkuvat olisi selkeästi määritelty ja koulutusta eri tehtäviin olisi tarjolla ja helposti saatavilla.



Kuva 27. Menetelmänä Value Proposition Canvas, Palvelun arvolupaus ja Veera Vertaisduunari

Kesäkuussa kutsuttiin koolle Elinvoimaa yhdistyksiin asiantuntijaryhmä. Ryhmä koostuu aktiivisista yhdistystoimijoista, jotka ovat ilmoittautuneet vapaaehtoisina mukaan kehittämään Luustoliiton toimintaa. He haluavat omalla panoksellaan vaikuttaa yhdistystoiminnan ja -palveluiden kehittämiseen ja haluavat tuoda vapaaehtoisten äänen kuuluville. Elinvoimaa yhdistyksiin asiantuntijaryhmäläiset pääsivät tutustumaan kesäkuun työpajassa persooniin ja tunnistivat hahmoja omista yhdistyksistään sekä mahdollisesti myös itsensä. Persoonien työstäminen jäi kehitystyössä hieman kesken, mutta niitä pystyttiin hyödyntämään osana

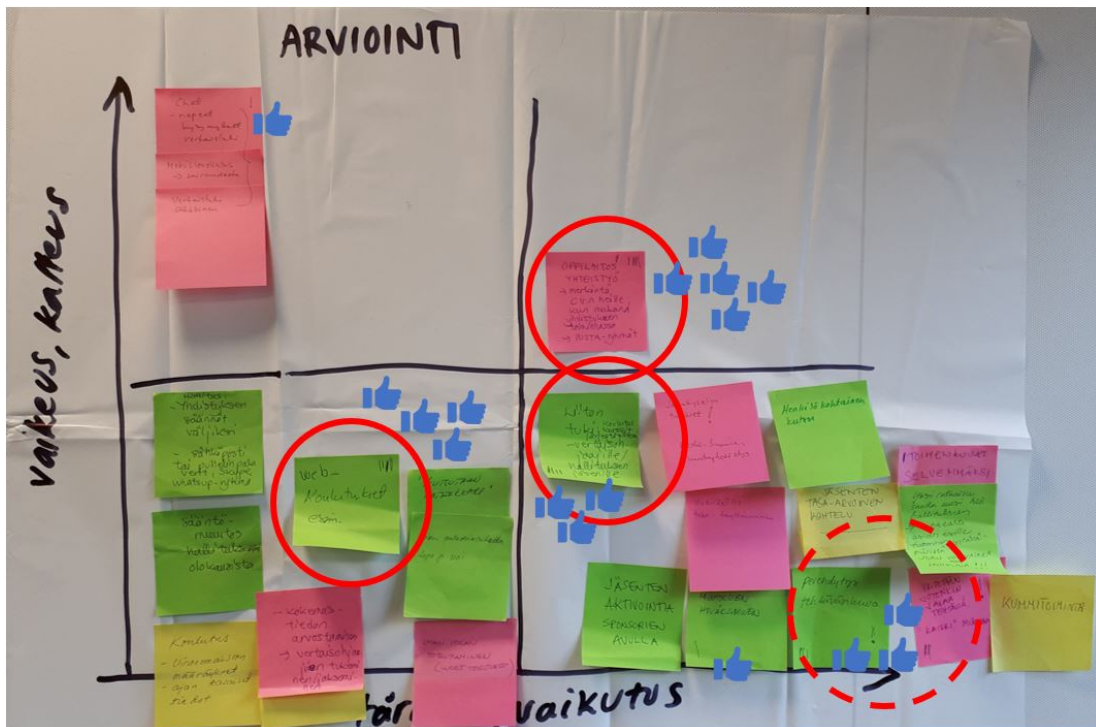
prosessia. Kuvatut persoonat (liite) auttoivat ymmärtämään miten erilaiset motiivit yhdistystoiminnan ja siihen osallistumisen taustalla vaikuttavat.

5.2.4 IDEOINTI VAIHE

Kesäkuun työpajan (WorkShop) aikana Elinvoimaa yhdistykseen asiantuntijaryhmälle (7) esiteltiin aiemmin koottu tieto ja samankaltaisuuskaavion pohjalta tehty luokittelu kentän tarpeista. Heille esiteltiin yhdistysvierailuilla sekä muusta aineistosta esiin nousseet haasteet ja niihin yhdistysvierailuilla jo ideoituja, nopeita ratkaisuja. Ryhmä sai tutustua teemoihin World Cafe menetelmän avulla. Kahvilatyöskentelyksi kutsuttu menetelmä perustuu aikarajoitettuun keskusteluun, jossa ajatukset ja ideat ristipölyttyvät nopeasti ja tehokkaasti. Keskustelun aikana kirjataan lyhyitä huomioita pöydillä olevista teemoista, jotka käydään yksi kerrallaan vuorotellen läpi. Keskustelu voi olla vapaata tai kevyesti ohjeistettua. Työpajan aikana Elinvoimaa yhdistykseen asiantuntijaryhmän jäsenet saivat lisätä ja täydentää yhdistyksissä esiin nousseita haasteita ja rikastaa niihin aiemmin ideoituja ratkaisuja. Asiantuntijaryhmä valitsi haasteiden kriittisimmät kipupisteet, joihin keskityttäisiin ratkaisujen etsimisessä. Näihin kärkihaasteisiin lähdettiin etsimään aktiivisesti ratkaisuja vaikuttavuusmatriisin avulla.

5.2.4.1 vaikuttavuusmatriisi

Kesäkuussa järjestetyssä työpajassa käytettiin ratkaisujen merkittävyyden arviointiin vaikuttavuusmatriisia (kuva 28). Matriisin avulla ratkaisujen vaikuttavuutta arvioitiin suhteessa kärkihaasteisiin sekä ratkaisujen toteuttamisen vaikeutta suhteessa resursseihin avulla. Arvioinnin jälkeen asiantuntijat saivat kukin äänestää mielestään kolme parasta/tärkeintä kehitysidea, joita lähdettiin työstämään enemmän, myös muut ideat säilytettiin jatkokehittämistä varten.



Kuva 28. Vaikuttavuusmatriisiin asetetut ratkaisut ja äänestämisen tulokset.

Ääniä saaneet ratkaisut olivat seuraavat (eniten ääniä saanut ensin, äänimäärä suluissa)

- Tehtäväkuvien kirjaaminen (6); perehdytys tehtävään helpottuu, tehtävien jakaminen useammalle, saadaan useampi mukaan aktiiviseen toimintaan, kun osataan kuvata toimenkuvat selkeästi. *Tämän myös arvioitiin vaikuttavan tärkeimpään haasteeseen paljon!*
- Oppilaitosyhteistyön kehittäminen (5); saadaan lisäresursseja toimintaan ja uudenlaista osaamista yhdistykseen, opiskelija saa merkinnän CV:hen sekä todistuksen osallistumisesta vapaaehtoistyöhön ja yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaan. *Yhteistyön kehittämiseen arvioitiin menevän melko runsaasti resursseja, mutta sen arvioitiin olevan vaikuttavaa molempien kärkihaasteiden näkökulmasta.*
 - o mietityt toimenkuvat, ajankäyttö ja perehdytysohje auttavat, sovitut yhteyshenkilöt, mistä tapahtumista opiskelijat löydetään, viestintäkanavat
 - o kuvataan opiskelijan polku vapaaehtoiseksi alueelliseen yhdistykseen ja tunnistetaan tämän hetken kipupisteet
- Liiton eli järjestösuunnittelijan ja -sihteerin tukea vertaisohjaajille sekä hallituksen jäsenille vahvistetaan (4, koulutus, kurssit)
 - o Otetaan käyttöön etäkoulutukset ja -tapaamiset, (4) tallennetut verkkokoulutukset, nettisivuilla linkit hyviin

koulutussivustoihin & videoidaan liiton omat koulutukset
mm. aluekoulutukset

Keskeisenä yhdistystoimintaa helpottavana ratkaisuna pidetään uusien aktiivisten toimijoiden löytymistä. Aktiivisten toimijoiden löytymisen osalta pidetään tarpeellisena jakaa tehtävät selkeämmin, kirjata tehtäväkuvat ja ajankäyttö yhdistyksessä sekä laajentaa yhteistyötä esimerkiksi oppilaitosten kanssa uuden resurssin löytämiseksi.

Uudistuvan yhdistyslain ja yhteisöllisen lainsäädännön voi osaltaan odottaa keventävän yhdistysten hallintobyrokratiaa muun muassa keventämällä vaatimuksia talouden dokumentoinnissa ja raportoinnissa. Vapaaehtoisten kuormaa ja vapaamuotoista kansalaistoimintaa voitaisiin helpottaa myös muuttamalla yhdistyslakia vastaamaan paremmin pienimuotoisen toiminnan tarpeita.

Lainsäädännön lisäksi yhdistys- ja kansalaistoimintaa voitaisiin helpottaa vaikuttamalla toiminnan rahoittajan eli STEA:n käytäntöihin sekä lisäämällä että kehittämällä liiton malleja, ohjeita ja koulutusta yhdistystoiminnan tueksi.

5.2.4.2 Prototyypit

Elinvoimaa yhdistykseen asiantuntijaryhmä jatkoi syksyllä 2019 tulosten työstämistä. Ryhmään kuului vuonna 2019 kahdeksan naista, joista neljä oli yhdistyksensä puheenjohtajia ja muut muutoin aktiivisia yhdistyksen vapaaehtoistoimijoita eri puolilta Suomea. Yksi ryhmäläinen ei päässyt paikalle kesäkuun työpajaan ja marraskuussa paikalla oli kuusi osallistujaa alkuperäisestä ryhmästä.

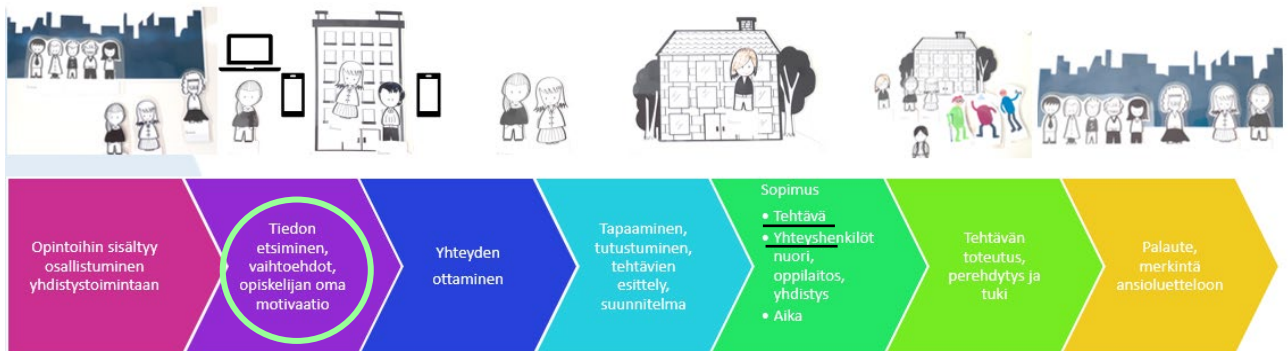
Marraskuun työpajassa käytiin avoimesti keskustellen läpi ratkaisusta koostettuja prototyyppejä (kuva 29) ja lähempään tarkasteluun sekä pohdintaan otettiin opiskelijan polku vapaaehtoiseksi. Kehittämistyön tekijä keräsi yhdistysvierailuillaan sekä aluekoulutuksissa myös nykyisten vapaaehtoisten polkuja ja tarinoita, kuinka he olivat tulleet mukaan toimintaan.



Kuva 29. Prototyypin ensimmäiset hahmotelmat

5.2.4.3 Opiskelijan polku vapaaehtoiseksi

Soste organisoisi syksyllä 2019 sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen ja Laurean ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijoiden yhteisen työpajan Tikkurilan kampuksella, johon kehittämistyön tekijä osallistui. Siellä järjestöjen edustajat ja opiskelijat muodostivat työpajeryhmän ja keskustelujen tulokset koottiin yhteen. Tapahtumassa suunnittelija tutustui muutamaankin opiskelijaan ja sai sovittua opiskelijoiden kanssa tapaamisen. Tavatessaan he hahmottelivat yhdessä opiskelijoiden omaa polkua vapaaehtoisuuden tiellä. Opiskelijat kertoivat omat tarinansa kehittämistyön tekijälle, joka esitti tarkentavia kysymyksiä ja kuvitti ”Opiskelijan polun vapaaehtoiseksi” (kuva 30). Keskustelua käytiin myös opiskelijoiden osaamisesta sekä kiinnostuksen kohteista että järjestöissä tehtävän vapaaehtoistyön mahdollisuuksista heidän osaamisensa ja työelämätaitojen kasvattamisessa. Opiskelijan polusta nousi esiin monta kriittistä kipupistettä, jotka tulee huomioida yhdistystoiminnassa sekä yhteistyötä kehittäessä.



Kuva 30. Opiskelijan polku vapaaehtoiseksi

Opiskelijan polun visualisointia jatkettiin palvelukonseptiksi (kuva 31). Visualisointi kiteyttää haasteen, havaitun tarpeen, johon palvelu kohdentuu, jota lähdettiin ratkaisemaan. Yhdistykselle tarjotaan tukea tehtävänkuvien kehittämiseen sekä apua opiskelijayhteistyön käynnistämiseen, viestintään sekä visualisoidaan opiskelijan palvelupolku täydentäen vapaaehtoisuuden polkua. Yhdistyksille tehdään lisäksi toimenpidelista liittyen opiskelijan polun kipupisteisiin, yhdistyksien toiminnan kehittämisen tueksi. Toimenpidelistan toimivuutta kokeillaan kahden yhdistyksen kanssa syksyllä 2020. Tehtävät toimenpiteet liittyvät palvelupolun jaksoihin ennen opiskelijan kohtaamista, kohtaamiseen sekä asian mallikkaaseen päätökseen. Opiskelijoiden mukaan saaminen yhdistyksen toimintaan toisi kaivattua lisäresurssia sekä tuoretta näkökulmaa yhdistykselle muun muassa uusista viestintäkanavista.

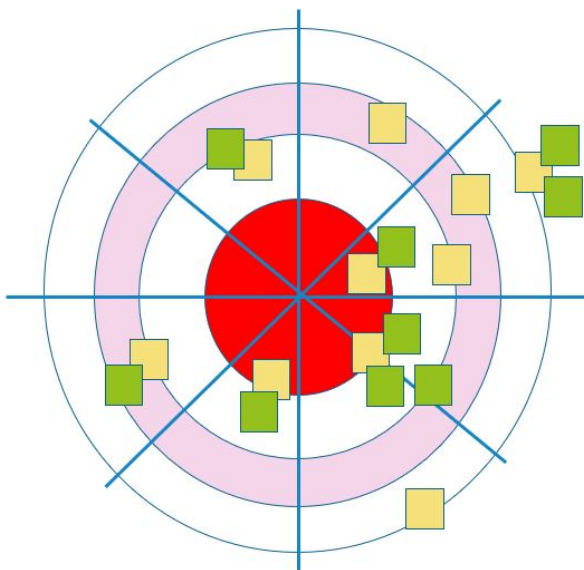


Kuva 31. Prototyypistä palvelukonseptiksi

5.2.5 TESTAAMINEN, KEHITTÄMINEN JA OPEROINTI

Tuplatimanttimallin loppuvaiheessa, kehitä ja tuota, huomattiin marraskuun asiantuntijaryhmän tapaamisessa, että Opiskelijan polun eteenpäin kehittämiseksi tarvitaan toisen prototyypin aktiivista jatkokehittämistä eli tehtävänkuvien kirjaamisen kehittämistä. Kehittämistyön tekijä teki pikaisen kyselygallupin yhdistysten puheenjohtajille, jonka tuloksena vain kahdessa yhdistyksessä 17 yhdistyksestä oli tehtävänkuvia kirjattu. Sovittiin, että kehittämistyön tekijä pyytää mallit näistä kahdesta yhdistyksestä sekä kokoaa muidenkin toimijoiden olemassa olevia malleja yhdistyksille avuksi tehtävänkuvien kirjaamista varten.

Aluekoulutuksissa keväällä 2020 mallit esiteltiin ja kehittämistyön tekijä rohkaisi yhdistyksiä käyttämään jo tutuksi tullutta What's on your radar menetelmää (kuva 32) kehittämistyön apuna. Aluksi voidaan olemassa olevia tehtäviä kerätä ympyrän lohkoihin ja sitten pohtia eri rooleihin kuuluvia tehtäviä ja niiden etäisyys keskustaan kertoo niiden kriittisyydestä yhdistyksen toiminnan kannalta. Lopuksi kukin rooli voidaan viedä omaan What's on your radar -pohjaansa ja vielä tarkentaa kyseisen roolin vastuita, velvollisuuksia ja tehtäviä töitä. Kirjaaminen auttaa huomaamaan, jos johonkin rooliin on kasautunut liikaa tehtävää ja helpottaa myös siirtelemään niitä roolilta toiselle erityisesti, jos käytetään esimerkiksi post it -lappuja apuna.



Kuva 32. What's on your radar -menetelmä

6 TYÖN TULOKSET

Alueelliset yhdistykset tarvitsevat muuttuvassa toimintaympäristössä liiton vahvempaa tukea. Luustoliitto haluaa olla joustava toimija ja kehittää palveluita yhdessä kohderyhmän kanssa. Todelliset tarpeet toiminnan taustalla halutaan tunnistaa, jotta vähäiset resurssit osataan kohdistaa oikein. Kokeilutoiminnan avulla löydettiin uusia ja innovatiivisia sekä konkreettisia toimenpiteitä ja toimintamalleja täydentämään nykyisiä palveluita.

Yhdistysvierailuiden aikana kuullut tarinat vapaaehtoisten uupumisesta huolestuttivat ja työpajan fasilitoinnin ohella yhdistystoimijoita muistutettiin huolehtimaan myös omasta hyvinvoinnistaan. Jos haluaa auttaa muita, niin ensin on huolehdittava itsestään. Moni vapaaehtoinen oli väsynyt ja pohti kuinka jaksaa toimessaan, jos uusia toimijoita ei löydy. Vierailuilla mietittiin, mitkä ovat yhdistyksen ydintehtäviä ja mistä voisi tarvittaessa karsia toimintaa, jos tekijöitä ei ole riittävästi. Toiminta tulee suunnitella vastaamaan olemassa olevia resursseja. Tämä unohtuu helposti, jos ihmistä motivoi antaminen, läheisyys ja toiminta.

Konkreettiset muutokset palvelutarjonnan parantuessa tulevat näkymään yhdistysten vahvistuneena verkostoitumisena ja yhteistyönä eri sidosryhmien välillä sekä elinvoimaisina yhdistyksinä. Alueellisten yhdistysten ja niiden vapaaehtoistoimijoiden resurssien ja jaksamisen parantuessa, myös osteoporoosia sairastava saa tietoa sairaudesta ja vertaistukea arkeensa. Yhdistysten tarjoama vertaistuki on tärkeä osa osteoporoosin hyvää hoitoa ja hoitopolkua – oikeastaan hoitopolun jatkumo. Luustoliitto voi tukea tämän kehittämistyön avulla yhdistyksiä paremmin heidän vapaaehtoistoiminnassaan

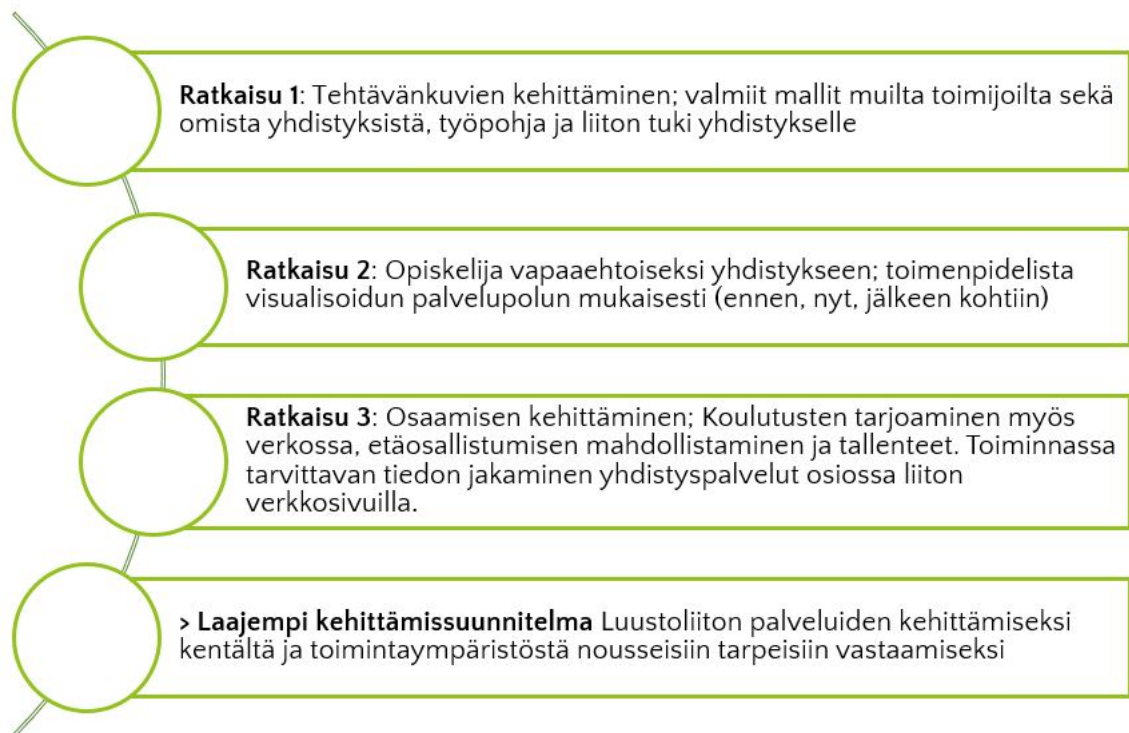
- kehittämään omia palveluitaan ja toimintaansa
- kehittämällä liiton palveluita tukemaan yhdistyksiä ja niissä toimivia vapaaehtoisia paremmin.

Tärkeänä toiminnan kehittämisen apuna toimii elinvoimaa yhdistyksiin asiantuntijaryhmä sekä vierailuiden/kyselyiden avulla tehty tarvekartoitus.

Luustoliitossa kehittämisprosessi koettiin oppimisprosessina, jossa voitiin palata tarvittaessa edeltäviin vaiheisiin ja käydä vapaata keskustelua ongelman ja ratkaisun välillä. Jäsenien aktiiviseen osallistumiseen toimintaan ja toiminnan suunnitteluun halutaan Luustoliitossa tulevaisuudessakin panostaa ja kehittää yhdessä aktiivisten yhdistystoimijoiden kanssa yhdistyksille tarjottavia tukipalveluita, jäsenten jäsenpalveluita sekä tunnistaa paremmin kentältä esiin nousevia tuen tarpeita ja haasteita.

Vuosien 2019 ja 2020 aikana eri sidosryhmät ovat voineet ja voivat jatkossakin osallistua kehittämisen eri vaiheisiin muun muassa järjestösuunnittelijan yhdistysvierailuilla, työpajoissa, toimistossa vieraillessaan ja esimerkiksi verkon välityksellä etäyhteydellä. Ensimmäisen vaiheen aikana yhdistysten perustehtävää kirkastettiin ja tunnistettiin ratkaistavat kärkihaasteet yhdistyksissä. Tapaamisissa syntyi heti ideoita pienistä ja nopeista toiminnan parantamisen mahdollisuuksista, jotka kirjattiin muistiin. Muistiinpanoja voidaan hyödyntää pitkin vuotta ja ottaa se jälleen esiin seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa tehtäessä.

Ratkaisut, joita lähdettiin yhdessä asiantuntijaryhmän kanssa työstämään eteenpäin, olivat: tehtävänkuvien kirjaaminen yhdistyksissä, opiskelijan polku vapaaehtoiseksi ja osaamisen tuen monikanavainen kehittäminen (kuva 33).

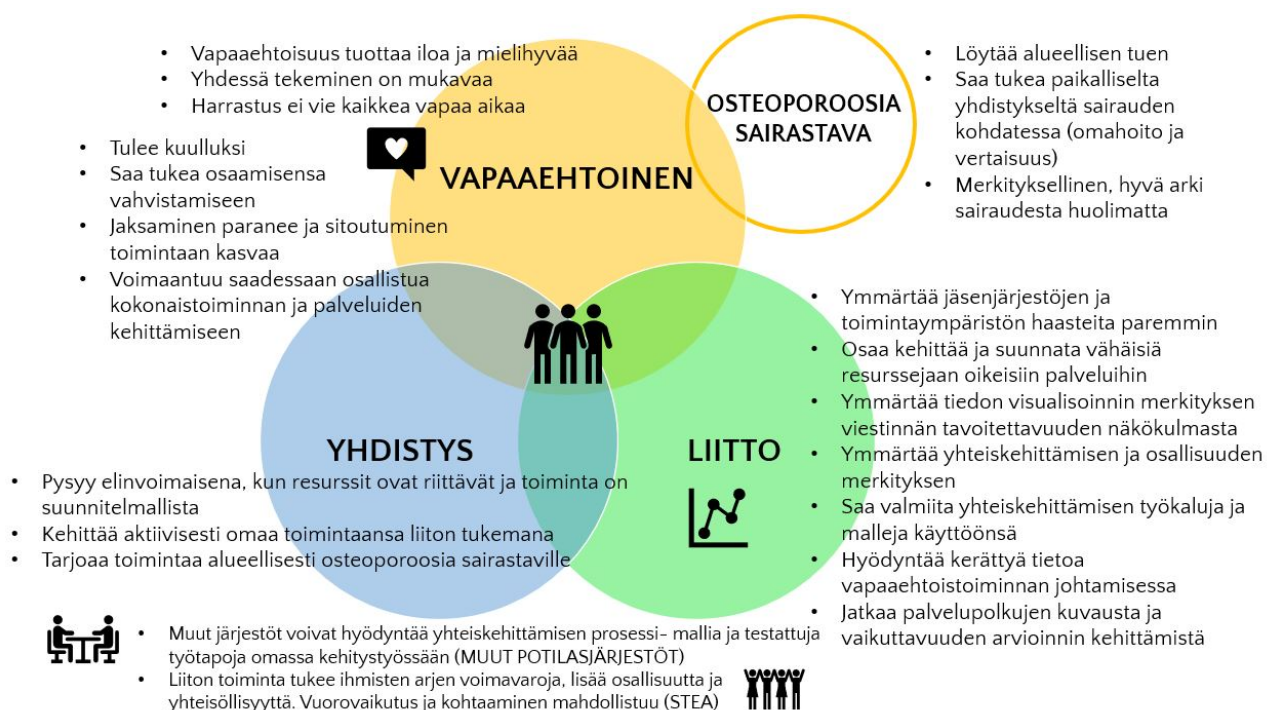


Kuva 33. Kehittämistyön aikana eteenpäin kehitetyt ratkaisut

Kaikki kehittämistyön aikana esiin nousseet ratkaisuehdotukset on koottu ja segmentoitu palvelujen kehittämissuunnitelmaan. Kehittämissuunnitelmaan on kirjattu myös eri palveluiden osalta kehittämisprosessin osavaiheita sekä toimenpiteitä ja arvioitu niiden mahdollista toteuttamisaikataulua. Kehittämissuunnitelmassa on huomioitu olemassa olevien resurssien tarjoamat mahdollisuudet kehittämiseen sekä sidosryhmien merkittävyys palvelun kehittämiseen. Lisäksi suunnitelmassa on esitetty kenen tai minkä tahojen tulee olla mukana kehittämistyössä. Jokaisen palvelun kohdalle on mietitty useampia

mittareita, joilla voidaan mitata palvelun toteutumista, käyttöastetta sekä vaikuttavuutta kehittämistyön tarveselvityksessä esiin nousseisiin haasteisiin. Kehittämissuunnitelmaa tarkastellaan ja tarvittaessa muokataan yhdessä Luustoliiton henkilökunnan ja Elinvoimaa yhdistyksiin asiantuntijaryhmän kanssa.

Kehittämistyön vaikuttavuus ja merkityksellisyys on monitahoista (kuva 34). Työ on askel kohti asiakaskokemuksen ja vapaaehtoistoiminnan strategista johtamista, alkaen esimerkiksi eri sidosryhmien välillä käydyistä vuoropuheluiden sekä yhdistysvierailujen merkityksestä alueellisten vapaaehtoistojien toiminnan tukena. Vapaaehtoiset toivat vapaamuotoisesti, mutta vahvasti esiin kuulluksi tulemisen kokemuksen ja kohtaamisen merkityksen arjen aherruksen keskellä. He kokivat saaneensa uutta intoa, tukea toiminnan suunnittelun avuksi ja konkreettisia työkaluja toimintaansa.



Kuva 34. Kehittämistyön merkitys ja vaikuttavuus tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta

Kehittämispöytätyössä huomioitiin asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden lisäksi rahoittajan odotuksia tulevaisuuden kehittämistarpeista. Työn tulokset tukevat innovatiivisella tavalla potilasjärjestön strategian sekä toimintasuunnitelman toteuttamista nostaen kehittämisen kärkeen tämän hetken kriittisimmät yhdistystoiminnan haasteet ja ratkaisuja niihin.

Suomen Luustoliiton täytyy tunnistaa sidosryhmät, joita tulokset koskettavat ja löytää sopivat viestinnän ja yhteistyön muodot vaikuttavuuden lisäämiseksi. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keinoja, joilla parannetaan kehittämistyön vaikuttavuutta, eivät itsenäisiä päämääriä. Esimerkkinä voidaan pitää kirjoitettua artikkelia työn tuloksista, jolla on vaikuttavuutta vasta sitten kun, joku on lukenut artikkelin ja hänen ymmärryksensä on lisääntynyt tai parhaassa tapauksessa lukija on löytänyt uusien palveluiden pariin, oppinut uutta ja muuttanut toimintatapojaan. Hyvään vuorovaikutussuunnitelmaan kuuluu sidosryhmäanalyysi, jonka avulla voi hahmottaa, kenelle viestintä ja vaikuttaminen kannattaa kohdentaa ja millaisia polkuja pitkin vaikuttavuus voi edetä. Kehittämistyön tuloksena liitolla on tällainen sidosryhmäkarta käytettävissään.

6.1 Nykytilanne; kärkihaasteet kentällä ja yhdistyksissä ideoituja ratkaisuja

Luustoliiton jäsenyhdistysten toiminnan haasteita selvitettiin käyttämällä useita erilaisia tiedonkeruun menetelmiä. Alle on listattu kirjattuja havaintoja, haasteita ja niistä heränneitä pohdintoja muistiin. Osaan kysymyksistä tartuttiin heti ja yhdistyksissä löydettiin jo ratkaisuja niihin, osa kysymyksistä jäi kehittämistyön tekijän jatkotyöstöön osaksi palveluiden kehittämissuunnitelmaa. Työvälineitä sekä lomakkeita yhdistysten toiminnan tueksi tullaan kehittämään jatkossakin aktiivisesti yhdessä toimijoiden kanssa.

Kehittämistyön aikana esiin nousseet haasteet listattuna:

- 1) Aktiivisten toimijoiden vähäisyys ja heidän uupumisensa
- 2) Jäsenten passiivisuus
- 3) Jäsenmäärä laskee
- 4) Yhdistyksen viestintä ei tavoita
- 5) Taloudenhoito on haasteellista tavallisen ihmisen osaamisella ja varainhankinta tuntuu työläältä tulokseen nähden
- 6) Yhteistyötä tehdään hyvin vaihtelevasti alueellisesti, sen kehittäminen tuo lisää toiminnan mahdollisuuksia ja vahvistaa yhdistyksen näkyvyyttä ja tunnettuutta alueellisesti

Ratkaisuja, joita näihin haasteisiin syntyi yhdistyksissä jo yhdistysvierailujen aikana ovat muun muassa:

- 1) Haasteena aktiivisten toimijoiden vähäisyys ja heidän uupumisensa:
 - yhdistyksen aktiivit ovat mukana monissa tapahtumissa, myös kutsuttuna esim. muissa yhdistyksissä; voidaan valita moneenko tapahtumaan omat

voimavarat riittävät sekä pohtia mikä on kyseisen tapahtuman tai osallistumisen tavoite oman yhdistyksen näkökulmasta.

- Jäsenrekisterin ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittäminen yhdessä. Vierailujen jälkeen tehtiin suunnitelma jäsenihteerin kanssa uudesta toimintatavasta, joka on nyt yleisesti käytössä.
- Koulutusta kaivattiin liitolta eri teemoihin. Toimijoilla oli huoli erityisesti viranomaismääräyksistä ”toimimme varmasti lain määräämällä tavalla?”. Aluekoulutuksissa ja yhdistysaktiiveille suunnatuissa uutiskirjeissä kerrottiin ajankohtaisista viranomaisohjeistuksista, lakimuutoksista ja yhdistyslain uudistamisesta. Liiton kotisivuille lisättiin yhdistysosio, jota kehitetään aktiivisesti yhdessä toimijoiden kanssa.
- Parannetaan oman yhdistyksen aktiivitoimijoiden sisäistä me-henkeä. Järjestetään yhteistä, mukavaa toimintaa esimerkiksi joku retki tai vaikkapa vuosittainen virkistys- tai kehittämispäivä.
- Hallituksen kokoukset voi tarvittaessa pitää myös etäkokouksena, esimerkiksi sähköposti- tai puhelinpalaverina. Järjestösuunnittelija neuvoi toimintatavassa ja etäkokouksia harjoiteltiin yhdessä.
- Luennoitsijoista voi tehdä vaihtokauppaa. Yrittäjä, jolta ostetaan palveluita (kuntosaliohjaus) – voisi vastavuoroisesti joskus pitää avoimen luennon esim. lihaskunnon merkityksestä ja kaatumisen ehkäisystä. Luentovoisi olla myös markkinointia hänen omille palveluilleen. Ehkä kaupungin erityisliikunnanohjaajaa tai liikuntaneuvojaa voi pyytää luennoimaan ja kertomaan tarjolla olevista palveluista. Jos joku omasta yhdistyksestä käy jossain toisen yhdistyksen tilaisuudessa luennoimassa, niin kannattaa pyytää vastavierailu omaan tapahtumaan, omille jäsenille.
- Viestitään yhdistyksen jäsenille aktiivisemmin tarjolla olevista, maksuttomista koulutuksista, ehkä joku innostuu mukaan toimintaan.

2) Jäsenten passiivisuus

- Uusien jäsenien ilta ideoitiin. Siellä kerrotaan toiminnasta mm. kuntosalimahdollisuudesta ja kysytään samalla mistä sai kuulla yhdistyksestä ja millaiseen toimintaan haluaisi jatkossa osallistua
- Aloituspaketti uusille jäsenille, sisältö mietittävä tarkkaan – ei liikaa tietoa kerralla.
- Tapaamisten/tapahtumien aluksi voi kysyä onko joku ensimmäistä kertaa paikalla ja toivottaa erityisesti myös hänet tervetulleeksi.
- Erialaisten tapaamisten hyödyntäminen (jäsenillat, vertaistuki-illat, retket), tehdään epävirallisia kyselyitä jäseniä kohdatessa; millaiseen toimintaan haluaisit osallistua / tulisitko mukaan esimerkiksi kulttuurikävelylle, jos sellainen järjestettäisiin, mihin haluaisit mennä retkelle, millainen toiminta

virikistäisi sinun päivääsi. Mistä aiheesta haluaisit kuulla lisää? Toki perinteisiäkin kyselyitä kannattaa joskus hyödyntää sähköpostitse, kirjepostina, Facebook kyselyt jne.

- Uudet teemat tapaamisiin. Voisi kokeilla Lepo ja uni tai Hampaiden hyvinvointi -teemaa. Apteekkari houkuttelee aina väkeä paikalle.
- Vertaistapaamisten nimen pohdinta. Toimisiko vertaistukikahvila paremmin kuin jäsenpalaveri?

3) Jäsenmäärä laskee

- Juliste näkyviin mm. luuntiheyden mittauspisteisiin; Liity jäseneksi.
- Luustoliiton koordinoimia yhteistyöammattilaisten ohjaamia luustokursseja eri puolilla Suomea hyödynnetään jatkossa paremmin. Kurssin päätöstilaisuudessa voidaan esitellä yhdistyksen olemassaolo sekä toiminta sekä kutsua kurssilaiset tutustumaan yhdistyksen toimintaan ja mukaan jäseniksi
- Kokeillaan Luustopiiri -toimintaa, kysytään kokemuksia muilta. Järjestetään kummitapaaminen.

4) Yhdistyksen viestintä ei tavoita

- Yhdistyksen Facebook sivut aktivoitiin vierailun aikana. Jatkossakin konkreettista apua ja tukea saa liiton järjestösihteeriltä tai -suunnittelijalta.
- Tekstiviestipalvelun mahdollisuutta selvitetään
- Yhdistyksen kotisivuja selkeytettiin ja päivitettiin
- WhatsApp -ryhmä hallituksen nopeaan yhteydenpitoon

5) Yhteistyön kehittäminen

- järjestetään alueellisten yhdistysten viestintävastaavien tapaaminen ja ideoiden vaihto sekä vertaistuki
- Puheenjohtajien kahvit muiden yhdistysten puheenjohtajien kesken
- Yhteistyötä yhteisötilan ja sairaalan kanssa (Olka-toiminta) on käynnistetty ja vahvistetaan vuonna 2019. Yhteisötilassa toimiminen ja yhdessä järjestettävät tapahtumat mahdollistavat muihin yhdistyksiin tutustumisen ja sitä kautta saadaan toimintaan lisäresursseja. Kaikkea ei tarvitse yksin järjestää.
- Yhdistysten kesken voidaan esimerkiksi keskustella viestinnästä ja paikallisista haasteista ja löydetystä ratkaisuista. Yhdistystalolla on mahdollisuus tavata ja vaihtaa ideoita ja tukea toisia.

6) Toiminnan kehittäminen

- pidetään yhteinen, uusi kehittämispäivä syksyllä, jossa tehdään yhdessä omalle yhdistykselle strategia ja tarkempi toimintasuunnitelma tuleville vuosille
- liiton toteuttama vuosikello otetaan työkaluksi ja aktiiviseen käyttöön yhdistyksen toiminnan suunnitteluun ja tilastotietojen keruuseen

6.2 Viestintä

Kehittämistyön tuloksia tarkastellessa on hyvä muistaa, että työn vaikuttavuutta voidaan tehostaa tulosten hyvällä, monikanavaisella viestinnällä. Ydinviestinä voisi olla tässä tapauksessa Luustoliiton tuki yhdistyksille ja tavoite houkutella vapaaehtoiset tutustumaan tarjolla oleviin palveluihin, palveluiden kehittämissuunnitelmaan ja kehitteillä olevaan yhdistystoimijan oppimispolkuun. Viestinnän tavoitteena on herättää keskustelua aiheen ympärillä ja saada sidosryhmät havahtumaan aiheen merkittävyyteen.

6.3. Palveluita yhdistyksille

Uusien aktiivisten toimijoiden saamiseen vaikuttaa vahvasti olemassa olevat toimintatavat ja käytännöt. Toiminnan kehittämisessä on hyvä lähteä liikkeelle hyvin konkreettisesti muun muassa vapaaehtoisten tehtävien kirjaamisesta. Huomion arvoista on myös sopia selkeä toimintatapa liittyen vapaaehtoisen polkuun, uusien tulijoiden vastaanottamiseen. Ystävällisyyttä, arvostavaa kohtaamista ja kohtaamispaikan helppoa saavutettavuutta ei voi liiaksi korostaa. Mielekästä tekemistä tulisi olla heti tarjolla ja uuden vapaaehtoisen perehdytyksestä tulisi huolehtia hyvin. Tässä ovat suureksi avuksi kirjatut ja ennalta mietityt tehtäväkuvat. Vapaaehtoisen motivaatio saattaa laskea tai vaihdella eri elämänvaiheissa, jolloin olisi hyvä, että tehtävää olisi myös mahdollista vaihtaa tai keventää halutessaan. Tähän haasteeseen yhdistyksissä voidaan vastata aktiivisella yhteydenpidolla vapaaehtoisten kesken sekä kirjatuilla tehtäväkuvilla, joita muokkaamalla löytyy varmasti sopiva ratkaisu. Hyvä toimintatapa olisi esimerkiksi järjestää vuosittain vapaaehtoisten virkistys- ja toiminnan kehittämispäivä, jossa voidaan yhdessä suunnitella tulevaa ja keskustella eri tehtävien toteuttamisesta. Tärkeää on avoin ja keskustelemaan rohkaiseva ilmapiiri. Siitä huolimatta joskus voi käydä niin, ettei toiminta enää kiinnostakaan vapaaehtoisista ja hän ”katoaa”. Tällöin olisi tärkeää selvittää

lopettamisen syy, ennalta suunnitellun palautekyselyn avulla ja tarvittaessa kehittää yhdistyksen toimintaa palautteen mukaisesti.

6.4 Toimiviksi todetut menetelmät käyttöön

Kirjallisuuskatsaus, tiedon keruu ja benchmarkkaus toimivat monin tavoin erityisesti kehittämistyön alkuvaiheessa, mutta tietoa etsittiin useasti muulloinkin prosessin aikana, muun muassa aiemmin tehdyistä tutkimuksista eri teemoihin liittyen. Järjestön toimintaympäristöstä sekä yhdistysten toiminnasta kerättyä tietoa tullaan hyödyntämään jatkossakin toiminnan kehittämisen sekä strategisen johtamisen tukena mahdollisimman hyvin. Palveluiden kehittämisessä työkaluna voi käyttää kehittämistyön tuloksena toteutettua yhdistyspalveluiden kehittämissuunnitelmaa. Kehittämistyön aikana selvisi myös, että uusia toimintatapoja tai palveluita suunnitellessa kannattaa aikaa käyttää muiden toimijoiden benchmarkkaukseen, hyödyntää heidän kehittämiään malleja ja työkaluja ottamalla heihin rohkeasti yhteyttä ja kysymällä lisää. Monet toimijat ovat valmiita tapaamaan sekä kertomaan omasta kehitystyöstään. Myös rahoittaja kannustaa laajaan verkostoitumiseen ja tiedon jakamiseen. Verkostoitumalla samaa työtä tekevien ja joskus myös oman alueensa ulkopuolisen toimijan kanssa saa tietoa uusista menetelmistä ja näkökulmista sekä toimivista toimintatavoista ja samalla saa myös itselleen vertaistukea.

Sidosryhmäkartta tulee kulkemaan liiton toiminnan rinnalla jatkossakin. Sen avulla on helppo palata tärkeimpien sidosryhmien ääreen ja pohtia toimintaa ja kerätä palautetta heidän näkökulmastaan. Kartan avulla voidaan karsia päällekkäistä toimintaa, mutta löytää myös uusia arvoa tuottavia yhteyksiä ja yhteistyömahdollisuuksia, joita ei ole aiemmin havaittu. Erityisesti ilahduttanut löytö oli What's on your radar -menetelmä, jonka monipuolisuus ja -käyttöisyys selvisi kehittämistyön aikana. Menetelmä oli selkeä ja helppotajuinen, niin ohjaajalle kuin vastaanottajillekin. Ainakin moni vapaaehtoinen innostui sen monikäyttöisyydestä ja suunnitteli muun muassa seuraavansa myös oman sairautensa omahoidon toteutumista sen avulla. Menetelmä muokkautui hyvin käytettävissä olevan ajan ja teeman mukaan.

Järjestöissä toistuvia prosesseja ovat muun muassa jäsenten rekrytointi, viestintä, johtaminen ja hallinto, toiminnan suunnittelu sekä arviointi, varainkeruu ja tapahtumien järjestämisen prosessi. Teknologia voi auttaa kaikkien edellä mainittujen toimintojen kehittämisessä ja prosesseja voidaan parantaa. Esimerkkejä teknisistä ratkaisuista, joita testattiin kehittämistyön aikana ja jotka voivat keventää yhdistystoimintaan kuuluvia arkisia toimia: 1) Etäkokoukset,

säästävät aikaa ja vaivaa matkustamisesta ja mahdollistavat kokouksiin osallistumisen useasta paikasta, 2) pikaviestimet, kuten esimerkiksi WhatsApp, kevyt ja nopea viestintä, 3) keskusteluympäristöt, kuten Slack tai Facebookin ryhmät, välitetään tietoa, keskustelu ja päätöksien tekeminen onnistuu kevyellä tavalla, 4) tiedostojen turvaaminen ja hallinta, esimerkiksi Dropbox tai OneDrive. Lisäksi sähköinen taloushallinto säästää aikaa ja asiakirjoja voi tehdä verkossa, Google Docs tai vastaava, jolloin kaikki halutut tahot voivat osallistua niiden muokkaamiseen.

Nämä ratkaisut ovat joko ilmaisia tai hyvin edullisia, kympeistä muutamaan sataan euroon vuodessa. Vaativampaa digitalisaatiota edustavat muun muassa mobiiliapplikaatiot ja erilaiset oppimisympäristöt verkkokursseineen. Erityisesti oppimisympäristön kehittämistä pohditaan liitossa yhtenä kehittämistyössä esiin nousseena ratkaisuna. Tärkeää on lähteä liikkeelle ja alkaa luomaan uutta toimintakulttuuria, jossa hyödynnetään entistä paremmin digitaalisia ratkaisuja. Jotta järjestöissä vapautuu aikaa vuorovaikutukseen ja kohtaamisiin, niin kehittämistoiminnan yhtenä tavoitteena voisi olla uuden teknologian ja välineiden käyttäminen palvelujen ja prosessien parantamiseen. Isompien teknisten ratkaisuiden käyttöönottoon täytyy käyttää aikaa huomattavasti enemmän. Tällaisia ovat vaikkapa jäsenrekisterin uudistaminen, taloushallinto-ohjelmiston hankinta tai mobiiliapplikaation käyttöönotto. (Toikkanen 2018)

6.5 Katse tulevaan – Palveluiden kehittämissuunnitelma

Kehittämistyön myötä Luustoliiton ymmärrys kentän haasteista ja palvelutarpeista on lisääntynyt. Vapaaehtoiset olivat yllättyneitä siitä, että heidän esiin nostamansa asiat dokumentoitiin valokuvaamalla ja kirjattiin ylös muistioon. Yhdessä, tasavertaisina kumppaneina, pohdittiin heidän esiin nostamiinsa haasteisiin myös ratkaisuja. Heille korostettiin sitä, että juuri heidän kokemuksensa olivat tärkeitä ja merkityksellisiä palveluiden kehittämisen prosessissa. Tämän oivaltaminen vaikutti aiheuttavan osassa vapaaehtoisista välitöntä voimaantumista, sillä he sopivat keskenään jo seuraavia tapaamisia alueellisen toiminnan kehittämisen jatkamiseksi. He myös kiittivät tästä virkistävästä ”buustista”, jota vierailu heidän arkeensa toi. Kehittämisprosessin vaiheista ja tuloksista kerrotaan yhdistystoimijoille suunnatussa webinaarissa, jossa voidaan korostaa heidän osallistumisensa merkityksellisyyttä kokonaisuudelle ja voidaan vielä yhteisesti kiittää heitä. He pääsevät myös keskustelemaan ja antamaan palautetta

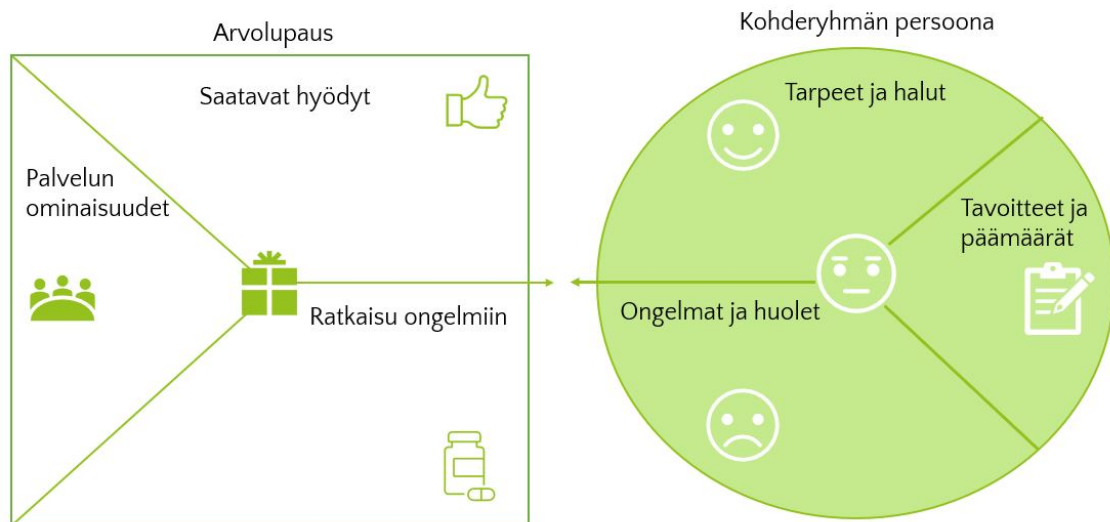
webinaarin tai kehittämispöytätyön aikana heränneistä kysymyksistä työn tekijän kanssa.

Vapaaehtoisten rooli tulee jatkossakin olemaan merkittävä liiton toimintaa kehittäessä. Palvelukonseptien sekä laajemman palveluiden kehittämissuunnitelman (kuva 35) kehitystyö jatkuu. Keväällä 2020 on käynnistynyt suurempi muutos, joka vastaa osaltaan kehittämistyön aikana havaittuihin haasteisiin, mutta osaltaan johtuu myös toimintaympäristön sekä lainsäädännön muutoksista. Suomen Luustoliiton toimintastrategiaa uudistetaan ja sääntömuutosta valmistellaan. Muutoksia valmistelemissa työryhmissä ovat vahvasti edustettuina alueelliset yhdistystoimijat, järjestön hallinto sekä henkilöstö. Tulevaisuuden strategian tulee olla dynaaminen, ajantasainen ja uudistamisessa tulee tunnistaa liiton ja jäsenjärjestöjen toimintaan vaikuttavat tulevaisuuden muutosvoimat ja toimintaympäristön haasteet. Lisäksi Luustoliiton verkkosivut uudistetaan. Sivujen sisältö järjestetään uudelleen käyttäjälähtöisemmin, käyttäjien tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Kehittämistyön aikana työstetyt persoonat ja menetelmä myös muiden kohderyhmien tunnistamiseksi, Personal Value Proposition Canvas (kuva 36), ovat aktiivisessa käytössä arjen työssä. Verkkosivujen rakennetta muokataan, jotta suunniteltu oppimisympäristö saadaan upotettua osaksi kokonaisuutta. Osallisuuden ja käyttäjäystävällisyyden varmistamiseksi kehittämispöytätyön eri vaiheissa tullaan hyödyntämään käyttäjätestausta, havainnointia ja muitakin palvelumuotoilun menetelmiä. Kehittämistyön aikana kerätystä datasta ja tutuiksi tulleista menetelmistä on hyötyä myös Luustoliiton toiminnan kehittämisessä.

Luustoliitto YHDISTYSPALVELUIDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA TARKISTETTU ____/____ 2020

TAVOITE: OSTEOPOROOSIA SAIRASTAVA SAA TIETOA JA TUKEA OMAHOITOONSAA SEKÄ SAIRAUDEN KANSSA ELÄMISEEN → ALUEELLISTEN YHDISTYSTEN TOIMINTA ON OSA OSTEOPOROOSIN HYVÄÄ HOITOA JA HOITOPOLKUA → VAHVISTETAAN JÄSENJÄRJESTÖJEN VAPAAEHTOIS- VERTAISTUKI- JA LIIKUNTATOIMINNAN TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ			
OSATAVOITE: PYRITÄÄN LÖYTÄMÄÄN SYYT UUPUMISEN TAUSTALLA, TARJOTA KOHDENNETTUA TUKEA, APUA JA PALVELUITA HAASTEeseen			
HAASTE: Aktiivisten toimijoiden vähyys ja heidän uupumisensa			
TOIMENPITEET	TOIMENPIDE 1	TOIMENPIDE 2	TOIMENPIDE 3
Tehtävänkuvien kirjaaminen	Liitto etsii valmiita malleja ja kouluttaa vapaaehtoiset	Yhdistyksen oleelliset tehtävänkuvat ja niihin käytettävä aika kirjataan	Tehdään perehdytys- ja koulutusmateriaalia eri tehtävänkuvien (sähköinen käsikirja, muistilistat, videot)
RESURSSIT	Aluekoulutukset: lähiopetus, etäosallistuminen ja koulutuksen ydinkohtien tallennus/video	Yhdistyksen aktiivitoimijoiden valinta	Järjestösihteerin ja -suunnittelijan työpanos, taloudellinen panostus tekniseen toteutukseen
KUMPPANIT	valmiit mallit muista järjestöistä	Järjestösuunnittelija, toiset yhdistykset	olemassa oleva materiaali / muut toimijat
ODOTETUT VAIKUTUKSET	Toimenkuvat yhdistyksissä selkiytyvät, kuormittavia tehtäviä osataan jakaa paremmin, joitakin tehtäviä osataan jättää pois / tarjota tukea niihin	Vapaaehtoiset oivaltavat toimenpiteen merkityksen omalle hyvinvoinnilleen ja osaavat jakaa ja perehdyttää uuden toimijan jatkossa helpommin tehtävään	Osaaminen lisääntyy, tehtävien henkinen kuormitus kevenee, uusia toimijoita saadaan mukaan
TAVOITETASO	6/17 yhdistyksessä tehtävänkuvat kirjattu vuonna 2020	6/17 yhdistyksessä tehtävänkuvat kirjattu vuonna 2020	Ensisijaisesti vastataan tarvekartoituksissa esiin nousseisiin osaamishaasteisiin
MITTARI 1	Mallit tallennettu ja jaettu, koulutus pidetty / osallistujat > muutos?	Onko tehtävänkuvat kirjattu? Jos ei, miksi? Selvitetään tuen tarve	Mitä materiaaleja on saatu valmiiksi?
MITTARI 2	Mitä vaikutuksia kirjaamisella on ollut koettu kuormitus 1-10, tuen tarve	Jos kyllä, niin koettu vaikutus / muutos	Ovatko yhdistykset käyttäneet niitä, käyttöaste ja käyttäjäkokemukset sekä -arviointi
AIKATAULU	2020 kevät	2020 syys	aloitetaan vuonna 2020
VASTUU	järjestösuunnittelija	Alueellisten yhdistysten hallitukset	järjestösuunnittelija
OSALLISTUJAT	Yhdistysten vapaaehtoiset	järjestösuunnittelija	Järjestösihteerit

Kuva 35. Kuvakaappaus palveluiden kehittämissuunnitelmasta, jonka suunnittelun apuna käytettiin Kuntoutussäätiön ARTSI -hankkeen toiminnan kuvauslomaketta



Kuva 36. Personal Value Proposition Canvas

Digitaalisella aikakaudella näkyvyyden saaminen on kiristyvää kamppailua, jossa tärkeää on oikean kohderyhmän löytäminen verkossa sekä sille kohdennetun sisällön tuottaminen. Luustoliitossa kehittämistyön aikana yhdistysvierailuilla nousivat esiin toiveet kohdennetusta opiskelu- ja tukimateriaaleista, jotka tavoittaisivat heidät ja materiaali tukisi heidän toimintaansa myös verkon kautta sähköisessä muodossa. Lisäksi asiantuntijaryhmä arvioi ratkaisujen vaikuttavuutta matriisin avulla ja äänesti yhdeksi kehittämisen arvoiseksi ratkaisuksi jäsenyhdistysten palveluiden tuen digitalisoimisen niiltä osin kuin se on mahdollista.

Verkkosivujen uudistamisen yhteydessä sivuille rakennetaan kohdennettu yhdistysosio, jonka osaksi on kehitteillä selainpohjainen, ilmainen ja kaikille avoin oppimisympäristö. Yhdistysosiota on testattu jo osana vanhaa sivurakennetta ja palaute on ollut lupaavaa. Tosin testiversiossa sivut jouduttiin piilottamaan hiukan hankalaan paikkaan ja ne oli vaikea löytää ilman suoraa linkkiä. Yhdistystoimijoiden oppimisympäristöön tulee tulevaisuudessa verkkokursseja itseopiskelumateriaalina, joiden aiheet vastaavat aluksi yhdistysvierailuilta esiin nousseisiin teemoihin. Vapaaehtoisten omaa toimijuutta ja aktiivisuutta halutaan tukea eri menetelmiä, myös digitaalisia mahdollisuuksia, hyödyntäen. Oppimislustalle upotetuilla arvioinneilla ja kyselyillä voidaan kerätä tärkeää tietoa liitolle, jota voidaan hyödyntää tarjottavan tuen edelleen kehittämisessä.

Verkkoympäristöä on tarkoitus kokeilla kehittää yhdessä vapaaehtoisten kanssa ensin alustavien prototyyppien kautta uuteen palveluun tutustuen ja jatkossa sisältöjä ja toimintoja tarpeen mukaan rakentaen. Oppimisympäristön ottaminen osaksi Luustoliiton verkkosivuja mahdollistaa tulevaisuudessa paremman

jäsenjärjestöjen ja vapaaehtoistoimijoiden tuen, sekä nyt poikkeustilanteen aikana että myöhemminkin.

Tämä poikkeuksellinen kevät rohkaisi liittoa kokeilemaan ja laajentamaan jäsenyhdistyksien palveluita sekä tukea toteutettavaksi myös uudella etäyhteydellä, Teams-alustan avulla. Liitto halusi etätoiminnoilla vahvistaa yhteisöllisyyttä, tarjota voimavaroja vapaaehtoisille pitää toisista huolta, mahdollistaa yhdistystoimijoiden voimaantumisen poikkeusolojenkin aikana ja lisätä heidän osaamistaan. Poikkeusolojen aikana Luustoliitto rohkaisi ja houkutteli yhdistystoimijoita uusien tietotekniikkaan pohjautuvien laitteiden ja toimintatapojen käyttöönottoon. Näihin tarvitaan oppimishalua, teknistä osaamista ja koulutusta sopivalla alustalla jatkuvuuden takaamiseksi. Nyt rakennettavista kokonaisuuksista on hyötyä pitkällä aikajänteellä, kun oppimiskokonaisuus rakennetaan osaksi liiton verkkosivustoa.

7 POHDINTA

Yhteiskehittämisen sekä osallisuuden merkitys kirkastui minulle kehittämisprosessin aikana. Menetelmät, joita käytettiin prosessin aikana, edesauttoivat monen tärkeän, tiedostamattomankin, tavoitteen täyttymisessä. Vierailut yhdistyksiin saivat vapaaehtoiset antamaan spontaania palautetta tapaamisen lopuksi minulle. He kertoivat vahvasta arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kokemuksesta. Eräs yhdistyksen aktiivitoimija sanoi liikuttuneena, että ensimmäistä kertaa tuntui siltä, että liitto välittää heistä ja tarjoaa tukeaan juuri heille, heidän tilanteeseensa. Viimeistään tämä kommentti sai minut vakuuttuneeksi siitä, että voin oikeasti olla heille avuksi monin tavoin, vaikka järjestömaailma olikin minulle suhteellisen uusi tuttavuus. Minusta tuntui, että onnistuin kohtaamaan tärkeät vapaaehtoisemme arvostaen ja sain luotua moneen vapaaehtoistoimijaan luottamuksellisen yhteyden tunteen. Olin kuitenkin aloittanut työni Luustoliitossa vasta edellisenä syksynä.

Kohtaamiset yhdistysten ja vapaaehtoisten kanssa olivat antoisia ja auttoivat minua tutustumaan Luustoliiton jäsenyhdistyksiin ja toimintaan sitoutuneisiin vapaaehtoisiiin. Toisaalta myös heillä oli mahdollisuus tutustua minuun. Tämä oli merkityksellistä tehtävänkuvani sekä työn toimeksiantajan näkökulmasta, sillä yhdistysvierailut olivat samalla osa perehdytystäni ja oman ymmärryksen lisäämistä asiakkaistani. Sain vierailuilta paljon tärkeää tietoa kentän haasteista ja tarpeista kehittämistyön tutkimusvaiheessa. Viestin vierailuista liiton sosiaalisen median kanavissa sekä painetussa jäsenlehdessä kirjoittamassani Kentältä Käsin artikkelisarjassa.

Selviytyminen uudessa toimintaympäristössä edellyttää Luustoliitolta joustavuutta odottamattomiin muutoksiin vastaamisessa, kohderyhmän aitoa kohtaamista ja rohkeaa kokeilukulttuuria. Näihin kaikkiin on saatu tutustua osin tämän kehittämistyön prosessin ja käytettyjen menetelmien avulla ja osin keväällä 2020 koronan tuoman poikkeustilanteen myötä. Kehittämistyö auttaa tunnistamaan nykytilan haasteet ja ymmärtämään tulevaisuuden uhkia. On tärkeää pyrkiä luomaan selkeitä, erilaisia ratkaisuja ja tarjota kohderyhmälle palveluita, jotka vastaavat heidän todelliseen tarpeeseensa. Ilokseni saan olla myös mukana visioimassa miltä maailma näyttää huomenna ja rakentamassa Luustoliiton tulevaisuuden strategiaa yhdessä sidosryhmien kanssa.

LÄHTEET

- Alapuro, Risto 2010. Pohjoismainen kansalaisyhteiskuntamalli Euroopassa. Kansalaisfoorumi.net verkkolehti, 15.10.2010.
https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/kansalaisyhteiskunta/kansalaisfoorumi.net/pohjoismainen_kansalaisyhteiskuntamalli_euroopassa
- Dufva, Mikko 2018. Megatrendien vaikutus vapaaehtoistoimintaan. Hirvonen, Sini & Puolitaival, Satu (toim.): Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareenan julkaisuja 2/2018. Kansalaisareena ry.
- Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra.
- Halava, Ilkka & Pantzar, Mika & Lukin, Elisa 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STEA) julkaisema selvitys järjestötoiminnan tulevaisuudesta. https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoiminnan_tulevaisuus (luettu 5.5.2019)
- Hanifi, Riitta 2006. Sosiaalinen, kulttuurinen ja poliittinen osallistuminen ja luottamus. Iisakka, Laura (toim.). Sosiaalinen pääoma Suomessa. Tilastokatsaus. Helsinki: Tilastokeskus.
- Heikkala, Juha 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Itkonen, Hannu & Heikkala, Juha & Ilmanen, Kalervo & ja Koski, Pasi (toim.). Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152.
- Iisakka, Laura 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Iisakka, Laura (toim.). Sosiaalinen pääoma Suomessa. Tilastokatsaus. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015: Jyväskylä. PS-kustannus.
- Invalidiliitto 2017. Reilua yhdistystä rakentamassa. Opas reiluun yhdistystoimintaan. Arponen, Tuuli (toim.) luettavissa: <https://www.invalidiliitto.fi/sites/default/files/2018-11/Reilua%20yhdistyst%C3%A4%20rakentamassa%20web.pdf> (luettu 29.9.2020)
- Isola, Anna-Mari & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehyistä rakentamassa. Terveiden ja Hyvinvoinnin Laitos. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1 (luettu 2.3.2020)

Järjestöbarometri 2018. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki: SOSTE.

Jäämies, Saara-Sisko & Laimio, Anne 2018. Hyvinvointialan yksityistyminen ja vapaaehtoistoiminta. Teoksessa: Hirvonen, Sini & Puolitaival, Satu (toim.): Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareenan julkaisuja 2/2018. Kansalaisareena ry.

Kananen, J. 2014a. Kvalitatiivinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Karreinen, Lari & Halonen, Maria & Tennilä, Meri (toim.) 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Koskinen, Iina & Ruuska, Maria & Suni, Tanja 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Helsinki: Art House Oy

Kostiainen, Aino & Lumiaro, Heli 2018. Nuorille osaamista vapaaehtoistyöstä. Hirvonen, Sini & Puolitaival, Satu (toim.): Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareenan julkaisuja 2/2018. Kansalaisareena ry.

Kälviäinen, Mirja 2014. Muotoilu ajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa: Miettinen, Satu (toim.). Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus. Helsinki: Teknologiateollisuus Teknova 2014.

Laitinen, Sauli 2018. Design Manager, Vaisala Oyj. Usability Specialist. Psykologi, Helsingin yliopisto. Käyttäjälähtöinen tuote- ja palvelumuotoilu. Helsinki: Metropolian ammattikorkeakoulu. Luento. 6.9.2018.

Miettinen, Satu (toim.) 2014. Muotoiluajattelu.

Moritz, Stefan 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Lontoo. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign (luettu: 28.5.2019)

Oikeusministeriö (OM) 2005. Kohti aktiivista kansalaisuutta. Kansalaisyhteiskunta 2006 -toimikunnan raportti. Luettavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75819/omju_2005_14_kohti_aktiivista.pdf?sequence=1&isAllowed=y (luettu 10.5.2020)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) 2016. Merkityksellinen Suomessa. Ohjelma vihapuheen ja rasismien estämiseksi ja yhteiskunnallisen osallisuuden edistämiseksi. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Oikeusministeriö (OM) 2014. Avoin ja yhdenvertainen osallistuminen. Valtioneuvoston demokraatiapoliittinen selonteko 2014. Selvityksiä ja ohjeita 14/2014. Helsinki: Oikeusministeriö.

Osteoporoosin käypä hoito -suositus 2018. Suomalaisen Lääkäriseuran, Duodecimin, Suomen Endokrinologiyhdistyksen ja Suomen Gynekologiyhdistyksen asettama työryhmä.

<https://www.kaypahoito.fi/hoi24065#readmore> (luettu 2.10.2019)

<http://palveluntuotteistaminen.fi/>

Polaine, Andrew & Lawrans, Lovlie & Reason, Ben 2013. Service Design. Brooklyn: Louis Rosenfeld.

Putnam, R. D. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

Pääkkönen, Hannu 2006. Vapaaehtoistyö, naapuriapu ja sosiaalinen kanssakäyminen. Teoksessa Laura Iisakka (toim.). Sosiaalinen pääoma Suomessa. Tilastokatsaus. Helsinki: Tilastokeskus.

Rahkonen, Juho 2018. Vapaaehtoistyöntekeminen Suomessa. Tutkimusraportti. Taloustutkimus Oy http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf (luettu 26.11.2019).

Riikonen, Virve & Siisiäinen, Martti 2004. Yhdistystoiminnan uusjako. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto OK ry

Siisiäinen, Martti 2010. Osallistumisen ongelma. Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen seura.

https://asiakas.kotisivukone.com/files/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2010-1/ky2010-1_art_siisiainen_korjattu.pdf (luettu 2.2.2020).

Siisiäinen, Martti ja Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisu 2009:5. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysjärjestöt Suomessa. 2020. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-suomessa/> (luettu 26.1.2020).

Stakeholder mapping 2016. The Institute of Healthcare Design Thinking & LIFT 1428, LLC. Luettavissa:

https://static1.squarespace.com/static/56982380cbced6aeb746c533/t/5723775b356fb098e46b52b8/1461942107575/ihtd_chewable-protocol_stakeholder-mapping_4-29-16.pdf (luettu 15.4.2020).

STM 2014. Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti. Raportteja ja muistioita 2014: 32. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suomen Luustoliitto ry Vuosikertomus 2018. Luettavissa: <https://luustoliitto.fi/wp-content/uploads/toimintakertomus-2018-luustoliitto.pdf> (luettu 3.6.2019).

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2017, 1. Vapaa-ajan osallistuminen (verkkojulkaisu). Yhdistystoimintaan on osallistunut yli puolet väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa https://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_001_fi.html (luettu 17.5.2020)

Synthesis Wall 2020. SDT Tools. Luettavissa:

<https://servicedesigntools.org/tools/synthesis-wall> (luettu 1.4.2020)

The World Café Community Foundation Creative Commons Attribution 2015. A Quick Reference Guide for Hosting World Café. Luettavissa:

<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf> (luettu 10.6.2019)

Toikkanen, Petri 2018. Digitalisaatio vapauttaa aikaa vapaaehtoistoiminnalle. Hirvonen, Sini & Puolitaival, Satu (toim.): Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareenan julkaisuja 2/2018. Kansalaisareena ry.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katriina & Lehtonen, Mikko H. & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja; Tiede ja Teknologia 5/2015. Helsinki: Unigrafia Oy.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum

Yhteisöllinen kansalaistoiminta 2020-luvulla. Yhdistyslain ja muun yhteisölainsäädännön kehittämistarpeet. Yhteenveto verkkokyselystä ja -keskustelusta. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2020:4

Valminen, K. & Toivonen, M. (2012) Towards user-based productisation in services, published in Sundbo J, Toivonen M (eds.) User-Based Innovation in Services, Edvard Elgar, Cheltenham, UK, 375–393.

Weprin, Matthew 2016. Design Thinking: Stakeholder Maps. luettavissa:
<https://uxdict.io/design-thinking-stakeholder-maps-6a68b0577064> (luettu
1.2.2019)

Willberg, Elina 2015. Vapaaehtoistoiminnasta iloa monille. Hyvinvointia tukevan
vapaaehtoistyön vastuut ja käytännöt. Sitran selvityksiä 93.
<https://media.sitra.fi/2017/02/27174908/Selvityksia93-2.pdf> (luettu 20.9.2019).

LIITTEET

Liite 1 Palveluiden kehittämissuunnitelma