

YHDISTYSTOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Case: Algarven Suomi-Seura ry

Tiivistelmä

Tekijä(t) Laaksonen, Viivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 35+13	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Yhdistystoiminta ja sen kehittäminen Case: Algarven Suomi-Seura ry		
Tutkinto Tradenomi AMK		
Tiivistelmä <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua nonprofit-organisaatioon, yhdistystoimintaan ja yhdistystoiminnan arvioimiseen sekä kehittämiseen. Lisäksi tutustutaan nonprofit-organisaatioiden markkinointiin. Opinnäytetyössä käydään läpi yhdistystoiminnan suunnittelu, arviointi ja markkinointi, suuntaa-antavana esimerkkinä käyttäen case yhdistys Algarven Suomi-Seuraa.</p> <p>Algarven Suomi-Seura ry (Associação Finlandesa no Algarve) on 1991 Portugalissa perustettu yhdistys, joka toimii Portugalissa Algarven alueella suomalaisten eläkeläisten ja Algarvessa asuvien suomalaisten yhdistäjänä. Seura tarjoaa jäsenilleen erilaisia aktiviteettejä, palveluita ja neuvontaa.</p> <p>Tavoitteena on antaa Algarven Suomi-Seuran johtokunnalle ja toimijoille suuntaa-antava arviointi nykytilanteesta sekä suunnittelupohja, jonka avulla case yhdistys voi arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. Tavoitteena on myös, että muut yhdistykset voivat hyödyntää toimintasuunnitelma pohjaa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu tietopohjasta ja toiminnan suunnittelun vaiheista case yhdistystä ohjeellisena esimerkkinä käyttäen. Tuotos opinnäytetyöstä on yhdistystoiminnan suunnitelmapohja ja ohjeet suunnitelman tekoon.</p>		
Asiasanat Nonprofit-organisaatio, toimintasuunnitelma, markkinointi		

Abstract

Author(s) Laaksonen, Viivi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 35+13	
Title of publication The evaluation and development of associations Case: Associação Finlandesa no Algarve		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this dissertation is to examine non-profit organizations, association work, and the evaluation and development of associations. Additionally, an introduction to the marketing of non-profit organization will be provided. This paper will cover the following themes: planning, evaluation and marketing of an organization, using Associação Finlandesa no Algarve (The Finnish Association of Algarve) as a case study.</p> <p>Associação Finlandesa no Algarve is a registered association founded in 1991 in Portugal. Its purpose is to connect and aid the pensioners and other Finns living in Algarve. For example, it offers activities, services and guidance to its members.</p> <p>The objective is to provide the management team a direct assessment into the current state of the Association as well as a base for a plan of action. This is done for the Association to evaluate and develop its mission. The aim is also to ensure that the base can be utilised by other organizations.</p> <p>This dissertation consists of a knowledge base and a mission plan, using Associação Finlandesa no Algarve as a case study. The output will be a form for a mission statement and the directions to how to use it.</p>		
Keywords Non-profit organization, Strategy, Marketing		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YHDISTYSTOIMINTA.....	3
2.1	Algarven Suomi-Seura.....	3
2.2	Nonprofit-organisaatio	3
2.3	Toiminta.....	5
2.4	Jäsenyys	7
2.5	Johtokunta.....	9
2.6	Organisaatiokulttuuri.....	10
2.7	Sidosryhmät ja toimintaympäristö	11
3	NONPROFIT-ORGANISAATION MARKKINOINTI	13
3.1	Asiakaslähtöinen markkinointi.....	14
3.2	Viestintä.....	15
3.2.1	Markkinointi verkossa	16
4	YHDISTYKSEN TOIMINTASUUNNITELMA	17
4.1	Missio	18
4.2	Arvot.....	18
4.3	Nykytilanteen arviointi ja ongelmanratkaisumenetelmät.....	20
4.3.1	SWOT -analyysi.....	20
4.3.2	5 kertaa miksi -analyysi ongelman ratkaisijana	24
4.3.3	Aivoriihi.....	25
4.4	Visio	27
4.5	Strategiat	28
4.6	Toimenpiteet ja seuranta	30
5	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	31
	LÄHTEET	33
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Kun yhdistys perustetaan, siihen on selkeä syy, miksi toimintaa ja yhteisöllisyyttä halutaan luoda. Yhdistyksen toiminnan edetessä ja vuosien kuluessa, osa alkuperäisistä tavoitteista on saatettu täyttää tai yhdistyksen tarkoituksiperä ei pysty vastaamaan yhteiskunnan kehitystä. (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018, 7) Yhdistystoiminta voi olla myös alusta asti suunnittelematonta ja päämäärätöntä. Toiminnan kaikkia osa-alueita ei hallita ja yhdistys ei ole asettanut selkeitä tavoiteltavia asioita toiminnalleen. (Loimu. 2013, 218-219) Myös yhdistykseen vaikuttavat sidosryhmät kuten jäsenet, johtokunta, sisäiset -kuin ulkoiset tekijät saattavat olla muuttuneet. (Kuokkanen ym. 2018, 7)

Toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta on tärkeää jopa välttämätöntä pohtia vastaako toiminta ajankohtaisia käsityksiä ja kysyntää. (Kuokkanen ym. 2018, 7) Ja onko toiminnassa puutteita tai osa-alueita, joita ei ole otettu huomioon ollenkaan yhdistyksen toimintaa suunnitellessa. (Loimu. 2013, 218-219) Lisäksi yhteiskunnan kehittyessä uusia asioita tai ideoita toiminnan kehittämiseen nousee ajankohtaiseksi jatkuvasti. (Kuokkanen ym. 2018, 7)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä perehdytään nonprofit-organisaatioihin ja niiden markkinointiin sekä yhdistystoimintaan ja toiminnan suunnittelun vaiheisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää yhdistystoiminnan suunnittelun vaiheita ja tuoda esille toiminnansuunnitteluun liittyviä keskeisempiä aiheita ja asioita. Yhdistystoiminnan suunnittelun vaiheista ja keskeisimmistä aiheista koostetaan opinnäytetyön liitteeksi yksinkertainen toiminnansuunnittelupohja case yhdistys Algarven Suomi-Seuralle. Toiminnansuunnittelupohja on tarkoitettu myös muille yhdistyksille, jotka kokevat toiminnan kehittämisen aiheelliseksi.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osasta peilaten suoraan käytäntöön vetoketjumallin mukaisesti kirjoitettuna. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoperusta yhdistystoiminnasta ja sen kehittämisestä vuorottelevat käytännön aihealueen eli Algarven Suomi-Seuran yhdistystoiminnan kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda opinnäytetyön liitteeksi yksinkertainen toiminnansuunnittelupohja ja ohjeet vaihevaiheelta kuinka kehittää suunnitelmapohjan avulla yhdistystoimintaa. Opinnäytetyön teoreettinen osuus tukee liitteenä olevaa toiminnansuunnittelupohjaa ja avaa vaiheiden tarkoitusta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön ja liitteenä olevan tuotoksen tavoite on helpottaa ja madaltaa kynnystä lähteä kehittämään yhdistystoimintaa.

Opinnäytetyössä tehtävissä analyyseissä käytetään suuntaa-antavana esimerkkinä Case yhdistys Algarven Suomi-Seuraa. Esimerkki analyyseiden tavoitteena on tuoda esille yhdistystoiminnassa vaikuttavia sidosryhmiä ja ottaa sidosryhmät sekä toimintaympäristö huomioon suunnitteluvaiheessa, joita Algarven Suomi-Seura sekä muut yhdistykset voivat huomioida ja hyödyntää. Analyysi esimerkeissä kartoitetaan muun muassa SWOT-analyysin avulla toiminnan ja toimintaympäristön tämänhetkinen tilanne. Tuodaan ilmi ongelmanratkaisumenetelmiä ja kuinka menetelmät toimivat.

2 YHDISTYSTOIMINTA

2.1 Algarven Suomi-Seura

Algarven Suomi-Seura r.y (Associação Finlandesa no Algarve) on Portugalissa rekisteröity yhdistys. Yhdistys on perustettu Suomen itsenäisyyspäivänä 6.12.1991. Yhdistyksen toimitilat sijaitsevat Portugalin etelärannikolla Algarven alueella Portimão:ssa. Tämänhetkinen jäsenmäärä on n. 800. Yhdistys on voittoa tavoittelematon, jonka toimintaa ylläpitää viisijäseninen johtokunta, yksi palkattu työntekijä toiminnanjohtaja sekä vaihtuvat harjoittelijat. Toiminta perustuu suurimmalta osin vapaaehtoisten pitämiin aktiviteetteihin. (Algarven Suomi-Seura 2020, viitattu 11.3.2020)

Algarven Suomi-Seuran tarkoituksena on toimia Algarvessa asuvien että Algarvesta kiinnostuneiden suomalaisten yhdistäjänä, auttaa seuran jäseniä perehtymään portugalilaiseen elämäntapaan ja ylläpitää suomalaista kulttuuria Algarvessa. (Algarven Suomi-Seura 2020, viitattu 11.3.2020)

Rahoitus, jolla ylläpidetään yhdistyksen toimintaa ja katetaan pakolliset kulut, tulee jäsenmaksuista, yhdistyksen järjestämistä toiminnasta sekä aktiviteeteistä. Lisäksi yhdistys saa jonkin verran lahjoituksia, niin rahallisia kuin materiaalisia. (Katila, haastattelu 20.2.2020)

2.2 Nonprofit-organisaatio

Nonprofit-organisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, joiden ensisijainen tarkoitusperä ei ole taloudellisen voiton tavoittelu ja tuottaminen kuten yhdistykset. Tällaisia voittoa tavoittelemattomia organisaatioita voi olla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

(Vuokko 2004, 9.) Nonprofit-organisaatioiden tavoitteena on mission eli organisaation olemassaolon tarkoituksen saavuttaminen ja täyttäminen, minkä vuoksi ja ketä varten toimintaa tehdään. Jotta missio toteutuisi tarvitaan toimijoiden, vapaaehtoisten ja johtokunnan työpanosten lisäksi esimerkiksi jäsenten jäsenmaksuja, asiakkaiden ostoja, lahjoituksia ja yhteistyökumppaneiden avustuksia. Taloudellinen voitto ei ole pääasiallinen tarkoitus, mutta nonprofit-organisaatioilla on muita taloudellisia tavoitteita kuten toiminnan ylläpitävien kulujen kattaminen. Taloudellisten tavoitteiden pohjalta voidaan määrittää esimerkiksi organisaation jäsenmaksut ja mahdollisten pääsymaksujen suuruus tilaisuuksiin ja erilaisiin opastettuihin matkoihin. (Vuokko 2004, 9, 14, 20.)

Päärahoitusmalleja on kolme: yksityinen jäsenorganisaatio, valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöt sekä julkisen sektorin nonprofit-organisaatiot. Algarven Suomi-Seura kuuluu

yksityisen jäsenorganisaation sektoriin, eli yhdistys ajaa jäsentensä etuja. Jäsenorganisaation markkinoinnin mahdollisia kohderyhmiä ovat jäsenet, potentiaaliset jäsenet, paikalliset päättäjät, sponsorit ja ulkoiset asiakkaat. (Vuokko 2004, 30.)

Toiminnan arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä täytyy ottaa huomioon Algarven Suomi-Seuran Nonprofit-organisaation toimintaperiaate eli yhdistys ajaa jäsentensä etuja eikä yhdistys tavoittele toiminnallaan rahallista voittoa. Lisäksi toiminnan kehittämisessä tulee ottaa huomioon yhdistyksen rahalliset- kuin henkilöresurssit.

Nonprofit-organisaatioita ei voida jaotella yksiselitteisesti nimittäin toiminta-alueet ja jaotellut eroavat maittain. ICNPO-järjestelmän (Vuokko 2004, 16-17) luokituksia nonprofit-organisaatioille ovat muun muassa terveys, hyväntekeväisyys, ympäristö ja virkistystoiminta. ICNPO-järjestelmän mukaan Algarven Suomi-Seuran toiminta-alueeksi voidaan määritellä kulttuuri ja virkistystoiminta sekä kansainvälinen toiminta. Nonprofit-organisaatiot ovat lähes poikkeuksetta palvelutoimintaa sekä siihen liittyvää tuotantoa.

Nonprofit-organisaation toimintaa arvioidessa voidaan soveltaa yritysten liiketoiminnan arviointiin tarkoitettuja analyysityökaluja, mutta arviointia tehdessä yhdistykselle täytyy ottaa huomioon, että yhdistyksen missiona ei ole taloudellisen voiton tavoittelu. Yhdistyksen missio on määritelty säännöissä tai yhdistystoiminnan strategisessa suunnitelmassa.

Sama soveltava ajattelu pätee myös nonprofit-organisaatioiden markkinointiin ja viestintään, kuinka he markkinoivat itseään sidosryhmilleen eli yhdistyksen markkinointiin vaikuttaa se, että taloudellinen voitto ei ole yhdistyksen missio. (Vuokko 2004, 24-26.) Algarven Suomi-Seuran tilanteessa markkinoinnin ja viestinnän tarkoituksena on uusien jäsenten hankinta ja mission saavuttaminen.

Lisäksi vaihdantasuhde on erilainen, kysyntä saattaa ylittää yhdistyksen tarjonnan ja tuotteiden sijaan yhdistys tarjoaa usein palveluita tai ajatusmalleja. Vaihdantasuhde on erilainen yrityksissä, koska yritykset tarjoavat tuotteita ja palveluja asiakkailleen ja vastineena näistä on maksu. Jäsenorganisaatiossa jäseniltä saadaan jäsenmaksuja, mutta nonprofit-organisaatiossa tulot koostuvat yleensä osittain tai kokonaan muilta kohderyhmiltä. Mahdollista on myös, että kysyntä ylittää tarjonnan, jolloin yhdistyksen olisi hyvä miettiä miten saada lisää resursseja, rahoitusta kuin lahjoittajakin. (Vuokko 2004, 24-26.)

2.3 Toiminta

Yhdistystoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. (Myllymäki ym. 2016, 22) Yhdistystoiminnan yksi keskeisimmistä tekijöistä ovat vapaaehtoiset ja jäsenet, jotka antavat tietoa, taitoa, kokemusta ja osaamista yhdistyksen käyttöön. Samalla mahdollistavat yhdistyksen toiminnan. (Kuokkanen ym. 2018, 32)

Algarven Suomi-Seuralla on monta aktiivista kerhoa, joita vetävät seuran jäsenet sekä muut vapaaehtoiset että opiskelijaharjoittelijat. (Algarven Suomi-Seura 2020, viitattu 10.3.2020) Seuran toiminta on kehittynyt pikkuhiljaa uusien jäsenten myötä. (Saarni, haastattelu 25.2.2020) Seura pyrkiikin aktivoimaan seuran jäseniä toimintaan osallistumiseen sekä toiminnan järjestämiseen omien kiinnostuksen kohteiden ja vahvuuksien mukaan. (Saarni, haastattelu 25.2.2020) Vapaaehtoisia toiminnanjärjestäjiä etsitään koko ajan verkkosivuilla kuin seurantoimiston ilmoitustaululla. (Algarven Suomi-Seura 2020, viitattu 10.3.2020)

Yhdistyksen toiminta ja tarkoitus määritellään yleisesti ottaen yhdistyksen säännöissä. (Kuokkanen ym. 2018, 35) Säännöissä tai yhdistyksen esittelyssä on tarkemmin eritelty, mitä toimintaa ja miten toiminta järjestetään yhdistyksessä. Sekä millaisia tehtäviä yhdistyksellä on, jotta yhdistyksen tarkoitus toteutuu. (Loimu. 2013, 220-221)

Algarven Suomi-Seuran toimintaa säätelevät Portugalin lait ja yhdistyksen omat säännöt, jotka ovat yhdessä jäsenten ja johtokunnan kanssa äänestetty otettavan käyttöön. (Algarven Suomi-Seura 2020, viitattu 11.3.2020)

Yhdistystoiminta voidaan myös jaotella erilaisiin sarakkeisiin, joka auttaa havaitsemaan toiminnan erilaisia muotoja ja kuinka yhdistys voi toteuttaa itseään sekä kirjaamaan toimintansa laajasti ja selkeästi toimintasuunnitelmaan. (Kuokkanen ym. 2018, 35)

YHDISTYS- TOIMINTA

Yhdistystoiminnan eri muotoja

JÄSENTOIMINTA Sisäinen toiminta	Kokoukset ja muut tilaisuudet, joissa jäsenet osallistuvat mm. suunnitteluun ja päätöksentekoon.	Palvelut jäsenille: - Tiedotus, Neuvonta, koulutus, matkat, retket ja juhlat sekä aktiviteetit.	Opinto- ja erilaiset harrastusryhmät sekä muu omaehtoinen tekeminen.
YHTEISTOIMINTA, YHTEISTYÖSUHTEET Ulkoisen toiminta	Näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen. - Julkaisut, verkkosivut, some. - Ständeily ja jäsenhankinta esim. toreilla, tapahtumissa.	Yhteistyö muiden yhdistysten kanssa paikallisesti tai alueellisesti. - Yhteiset hankkeet, tapahtumat, vaikuttaminen.	Varainhankinta ja haettavat avustukset.
VAIKUTTAMINEN	Asioiden paikallinen ja alueellinen seuranta, tiedottaminen. Tiedon ja asiantuntemuksen hankkiminen.	Kannanotot ja aloitteet, yhteydet kunnallisiin päätöksentekijöihin ja viranomaisiin.	Vaikuttaminen valtakunnalliseen järjestöön. - Aloitteet, osallistuminen ja resurssien antaminen.

Kuva 1. Yhdistystoiminnan taulukko (Kuokkanen ym. 2018, 35)

Taulukossa toiminta on jaoteltu kolmeen sarakkeeseen. Ensimmäinen on jäsenoiminta, joka tarkoittaa yhdistyksen sisäistä toimintaa. Toisin sanoen se on tarkoitettu yhdistyksessä oleville jäsenille ja yhdistyksestä riippuen myös muille osallistujille. Tämä pitää sisällään tarjonnan mitä yhdistys antaa ja järjestää jäsenilleen. Toisessa sarakkeessa käydään läpi erilaiset mahdolliset yhdistyksen yhteistoiminnat ja yhteistyösuhteet eli yhdistyksen ulkoinen toiminta. Miten yhdistys näyttäytyy ulos päin ja mainostaa itseään. Lisäksi yhteistyöt toisten järjestöjen, yhdistysten ja toimijoiden kanssa, kuten neuvotellut jäsenalennukset ja sponsorit jotka avustavat yhdistystä. Viimeisessä sarakkeessa kerrotaan erilaisia vaikuttamisen muotoja, joita yhdistykset voivat harjoittaa omassa toiminnassaan. Yksi yleisimmistä vaikuttamisen muodosta on tiedon hankinta ja jakaminen, toisin sanoen paikallisten tai alueellisten asioiden, uutisten tai asiantuntemuksen tiedottaminen jäsenilleen. (Kuokkanen ym. 2018, 35)

Yhdistyksien toiminnan keskeisimmät asiat ovat kokoukset, niin jäsen- kuin johtokunnan kokoukset. Kokoukset ovat yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeitä, koska kokouksissa jäsenet pääsevät tasavertaisesti käyttämään ääntään ja vaikuttamaan yhdistyksen asioihin yhdessä johtokunnan kanssa. (Kuokkanen ym. 2018, 35, 41-42) Yhdistyksen säännöt myös edellyttävät järjestämään ainakin kaksi sääntömääräistä kokousta vuodessa, joihin

kaikki yhdistykseen kuuluvat kutsutaan koolle. Lisäksi yhdistyksellä voi olla muitakin jäsenkokouksia, johtokunnan kokouksia ja toimikunnankokouksia. (Loimu. 2013, 236-237)

Algarven Suomi-Seura järjestää toimintakauden aikana yleiskokouksia helmi- maaliskuussa, jossa käsitellään edellisen vuoden tilinpäätös ja valitaan joka toinen vuosi uusi johtokunta ja tilintarkastajat. Vuosittain marras- joulukuussa mm. talousarviota käsittelevä yleiskokous ja ilmoitettua tarkoitusta varten johtokunnan kokoon kutsuma muu yleiskokous. Lisäksi johtokunta kokoontuu aika-ajoin keskustelemaan toiminnasta ja mahdollisista uudistuksista. (Toimintaohje. Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 20.5.2020)

Vaikka kokoukset ovat tärkeä osa yhdistyksien toimintaa kokoukset eivät itsessään tuota tulosta, vaan kokoukset ovat oikein toimimalla, työkalu ratkaista mahdollisia ongelmia ja luoda ratkaisuja. (Kuokkanen ym. 2018, 35)

2.4 Jäsenyys

Yksi yhdistystoiminnan kulmakivistä ovat jäsenet. Yhdistykset ovat jäseniään varten ja yhdistyksien jäsenyys on täysin vapaaehtoista. Yleensä myös yhdistyksien toiminta pyörii vapaaehtoisten avulla. (Myllymäki & Hinkka. 2016, 72-73) Nonprofit -organisaation määritelmän mukaan yhdistykseen kertyvät varat ovat tarkoitettu toiminnan ylläpitämiseen, kuluihin ja jäseniin. (Vuokko 2004, 9, 14, 20.) Yhdistyksen jäsenellä on ääni- ja puheoikeus kokouksissa sekä jäsenet pääsevät vaikuttamaan yhdistyksen toimintaa. (Finlex. 1989, viitattu 22.10.2020)

Yhdistyksissä voi olla erilaisia jäsenlajeja, esimerkiksi kannatusjäsenet, jotka tukevat yhdistyksentoimintaa maksamalla jäsenmaksun, mutta eivät välttämättä osallistu toimintaan. Tällaisia voivat olla yksityiset henkilöt tai yritykset. Varinaiset henkilöjäsenet taas osallistuvat toimintaan tai muuten haluavat hyötyä jäsenyydestä. Yhdistyksillä voi myös olla mahdollisia kunniajäseniä, jotka ovat toimineet yhdistyksessä esimerkiksi johtokunnassa tai muuten edistäneet yhdistyksen toimintaa. (Loimu. 2013, 45, 48-49)

Algarven Suomi-Seurassa kunniajäseneksi tai kunniapuheenjohtajaksi voi päästä, jos ehdotettava henkilö on toiminut pitkään merkittävällä tavalla yhdistyksen hyväksi ja on yhdistyksen jäsen. Kunniapuheenjohtajaksi voidaan valita yhdistyksen johtokunnan puheenjohtajana toiminut henkilö, joka täyttää kunniajäsenyydeltä vaadittavat edellytykset. Kunniajäsenen ja kunniapuheenjohtaja ovat vapautetut jäsenmaksusta. (Toimintaohje. Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 20.5.2020)

Yhdistyksessä toiminta perustuu aktiivisiin ja vapaaehtoiisiin ihmisiin, joilla on halu osallistua ja toimia. (Osallistu 2020, viitattu 22.10.2020) Toimintaan osallistumisen motiiveja on

monia ja jokaisella jäsenellä on oma motiivinsa yhdistystoimintaa kohtaan. Motiivit voivat liittyä sosiaalisiin kontakteihin, itsensä toteuttamiseen, mahdolliset tunnepohjaiset palkinnot tai taitojen kartuttaminen. Mutta moni kokee tärkeimpänä osallistumisen motiivina yhdistyksen toiminnan tavoitteet ja aatteelliset arvot. (Kuokkanen ym. 2018, 20)



Kuva 2. Yhdistystoimintaan osallistumisen motiivi esimerkkejä. (Kuokkanen ym. 2018, 20)

Jäsenten innostaminen ja kannustaminen ovat tärkeässä roolissa, jotta erilaisten motiivein yhdistykseen liittyvät saadaan mukaan aktiiviseen toimintaan ja päätöksentekoon. Sitoutuminen aktiiviseen toimintaan vaatii selkeää kommunikaatiota jäsenten ja yhdistyksen välillä. Jokainen yhdistys haluaa lisätä uusia jäseniä ja toimijoita. Johtokunnan tulisi aika ajoin keskustella, miksi jäseneksi liitytään ja miksi jäseneksi ei liitytä. Keskustelun tueksi tai pohjaksi voidaan luoda kysely, missä selvitetään motiiveja jäsenyyteen liittyen ja muutenkin yhdistyksen toimintaan. Olennaista on tunnistaa liittymiseen johtavat vahvuudet ja syyt miksi jäsenhakemus jää laittamatta. (Kuokkanen ym. 2018, 20, 21)

Ihminen haluaa olla mukana toiminnassa, joka tuottaa tuloksia ja joka on sosiaalisesti palkitsevaa. Tuloksia syntyy, kun ne tekevät ihmiset, ovat mukana päättämässä, mitä ja miten asioita tehdään. Päätäväältä yhdistyksissä on jäsenillä. Ongelmana monissa yhdistyksissä kuitenkin ilmenee toimintatapojen ja -kulttuurin puuttumisessa, joka mahdollistaisi jäsenten aidon osallistumisen yhdistyksen toiminnan suunnitteluun. Jäsenet ovat ne, jotka

päättävät yhdistyksen kokouksessa esityksen pohjalta tulevan vuoden toimintasuunnitelman. Ongelmaksi ja puutteeksi tässä muodostuu, että esitys on mahdollisesti pienen porukan tai yhden ihmisen valmisteleva ja toimintasuunnitelman hyväksyminen tapahtuu ilman keskusteluita aiheesta. Nimittäin sitoutuminen toimintaan edellyttää, että jäsen kokee suunnitelman omakseen ja pystyy yhtymään siihen. (Osallistu 2020, viitattu 22.10.2020)

Hyvin toimiva yhdistys tarjoaa jäsenilleen yhdessäoloa ja yhdessä tekemistä. Siellä jäsenet tulevat kuulluiksi ja heidän tarpeensa, osaamisensa otetaan huomioon sekä yhdistyksessä jäsenet ovat tasa-arvoisia, eikä taustalla tai varallisuudella ole väliä. Hyvin toimiva yhdistys on myös valmis kehittymään. Näiden asioiden takia hyvin toimivalla yhdistyksellä on motivoituneita jäseniä. (Myllymäki ym. 2016, 42-43)

2.5 Johtokunta

Yhdistyksellä tulee olla johtoelin, eli hallitus, toimikunta tai johtokunta, tämä asetus on määritelty yhdistyslaissa. Yhdistyksen johtokunnan valitsee yhdistyksen kokous. Johtokunnan tehtävänä on yhdistyksen toiminnan edistäminen ja asioista huolehtiminen sekä yhdistyksen edustaminen. Johtokunnassa on vähintään puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja lisäksi yksi jäsen. Johtokunnan muillekin toimijoille voidaan määritellä toimet, kuten sihteeri, taloudenhoitaja. (Finlex. 1989, viitattu 2.8.2020) Lisäksi voidaan määritellä vastuualueita kuten opinto, tiedotus, jäsenet ja matkat. Vaikka johtokuntaan kuuluvilla on mahdollisesti omat vastuualueensa, tekee johtokunta päätökset yhdessä ja vastaa niistä kokonaisuudessaan. (Loimu. 2013, 173-176)

Algarven Suomi-Seura on Portugalissa rekisteröity yhdistys, joten sen toimintaa säätelee Portugalin yhdistyslaki. Yhdistyksen johtoelimet ovat, yhdistyksen yleiskokous, johtokunta ja tilintarkastajat. (Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 20.5.2020) Johtokunta koostuu viidestä jäsenestä, joista nimetään puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Ja johtokunnan toimintakausi kestää kaksi vuotta ja johtokunnan jäsen voidaan valita enintään kolmeksi toimintakaudeksi. (Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 20.5.2020)

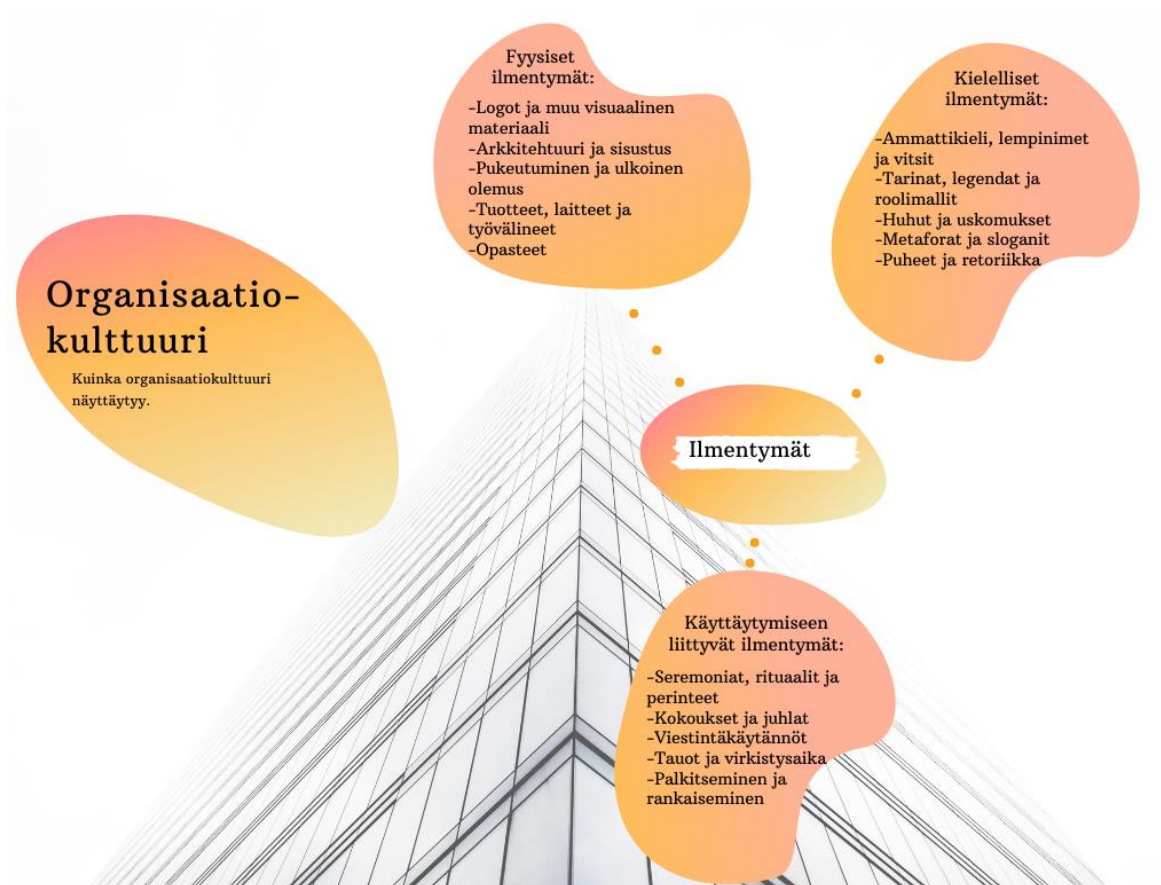
Jokaisella yhdistykseen kuuluvalla jäsenellä on oikeus hakea johtokuntaan tulevalle toimintakaudelle. Tämä mahdollistaa toiminnasta ja kehityksestä aidosti kiinnostuvien osallistumisen yhdistykseen. Yhdistyksissä tehtävät ja vetovastuu ovat yleensä johtokunnalla ja muilla toimihenkilöillä. Tällainen työskentely kuormittaa johtoelimiä ja rajoittaa toimintaa sekä sen kehittämistä, koska kaikki aktiiviset ja toiminta valmiit jäsenet eivät voi kuulua johtokuntaan. Siksi kannattaa kehittää erilaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat jäsen-tenkin aktiivisen osallistumisen muulloinkin kuin vain sääntömääräisissä kokouksissa. (Kuokkanen ym. 2018, 38)

Portugalin yhdistyslaki eroaa siten Suomen yhdistyslaista, että Portugalissa ja täten Algarven Suomi-Seurassa ei ehdoteta yksittäisiä henkilöitä johtokuntaan vaan käytetään ehdokaslistoja. Jokaisella ehdokaslistalla nimetään puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja kolme jäsentä sekä tilintarkastajien puheenjohtaja. Listan esittäjän on vakuutettava, että listalla olevat henkilöt ovat antaneet suostumuksensa valintaan tältä listalta ja valittavien henkilöiden tulee olla yhdistyksen jäseniä. Samalla listalla voi olla enintään kolme toimivan johtokunnan jäsentä ehdolla uuden johtokunnan jäseneksi. Henkilö voidaan valita johtokunnan jäseneksi kolmeksi toimikaudeksi. (Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 20.5.2020)

Johtokunnan työskentelyssä pitäisi korostua yhteisvastuullinen luonne ja aito motivaatio yhdistyksessä toimimiseen. Työt johtokunnassa sujuvat paremmin, mitä useampi johtokunnan jäsen osallistuu asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja suorittamiseen eli toisin sanoen itse jalkautuu tekemään asioiden toteutumisen eteen töitä. (Myllymäki ym. 2016, 72-73)

2.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaation koosta riippumatta, niiden sisällä on oma kulttuurinsa ja norminsa, jonka avulla organisaation yhteisö toimii. Organisaatiokulttuuriin perusta ovat jäsenten normit, perusoletukset, arvot ja toimintatavat, joita yhteisön jäsenet jakavat muille. Organisaatiokulttuurin normeilla tarkoitetaan kirjoittamattomia käyttäytymissääntöjä ja oletuksia, joiden avulla yhteisön jäsenet toimivat ja ajattelevat yhteistä hyvää sekä päämäärä ajatellen. (Jämsén. 2018, luku "Organisaatiokulttuuri, viitattu 19.9.2020)



Kuva 3. Organisaatiokulttuurin ilmentymät (Jämsén. 2018, viitattu 19.9.2020)

Organisaatiokulttuuri ilmentyy kolmella eri tavalla. Fyysiset ilmentymät, jotka ovat kaikki materia, joita organisaatiossa on ja joita organisaatio käyttää markkinoinnissa. Kielelliset ilmentymät näyttäytyvät organisaatioon kuuluvien keskusteluissa ja yleisesti puheessa. Käyttäytymiseen liittyvät ilmentymät ovat organisaation järjestämät kokoukset, juhlat sekä organisaation henkilöiden pitämät tauot ja virkistysaika. (Jämsén. 2018, viitattu 19.9.2020)

Toimiva ja avoin kulttuuri organisaation sisällä auttaa ja tukee yhteisöä ja organisaatio kohti visiota. Yhteisillä normeilla ja toimintatavoilla on sujuvampaa toimia strategian mukaan. Lisäksi yhteisössä oleminen ja siihen liittyminen mielletään helpompana. (Vahtola. 2020, 172-177)

2.7 Sidosryhmät ja toimintaympäristö

Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia tahoja, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä ja joihin organisaation toiminta vaikuttaa. Sekä tahot joiden toiminta vaikuttaa organisaatioon. Erilaisia sidosryhmiäryhmiä on organisaation sisällä että ulkopuolella. (HSEQ-palvelut. 2018, viitattu 22.10.2020) Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi johtokunta, johtajat ja työntekijät. (Bccrwp. 2020, viitattu 22.10.2020)

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan organisaation ulkopuolella vaikuttavia poliittisia, yhteiskunnallisia, lainsäädännöllisiä, taloudellisia, kulttuurisia, sosiaalisia ja luonnonympäristössä olevia tekijöitä. (Bccrwp. 2020, viitattu 22.10.2020)

Toimintaympäristö muovautuu ja muuntautuu koko ajan. (Leppänen. 2007, 7) Tähän muuntautumisen vaikuttaa megatrendien kuten väestön ikääntyminen tai alueellinen keskittyminen lähemmäs palveluita. Heikot signaalit jotka vaikuttavat myös toimintaympäristön muuttumiseen ja sidosryhmien käyttäytymiseen ovat muun muassa ihmisten havaitsemat ilmiöt, jotka voivat nousta ajan kuluessa pysyvämmiksi trendeiksi, kuten voimakkaasti merkitystään kasvattanut tosi-tv -ohjelmat. (Heikkala, Krook & Pekkarinen. 2014, 15) Globaalilla tasolla teknologian kehittyessä ja jalkautuessa jokapäiväisiin toimintoihin, myös organisaatioiden tulee olla muuntautumisvalmis. Sidoryhmien mukana tuomat muuntautumistarpeet ja kysyntä on yhteydessä toimintaympäristöön ja trendeihin. (Heikkala ,ym. 2014, 18-19)

Yhdistyksien ja nonprofit-organisaatioiden toimintaympäristöihin kohdistuu suoria vaikutuksia, kuten jäsenten ikärakenteen muutos. Sekä epäsuoria muutoksia, kuten median murros tai yhteiskunnan hyvinvointierojen kärjistyminen. (Heikkala, ym. 2014, 15)

Kun yhdistys lähtee rakentamaan toimintasuunnitelmaa kohti visiota, yhdistyksen täytyy muistaa, ettei tyydy jäämään omaan kuplaansa. Vaan astua ulos ja ajatella laatikon ulkopuolella, huomioida ulkopuolella olevia ärsykeitä ja toimintaympäristöä (Heikkala ,ym. 2014, 11-13) sekä yhdistykselle ja yhdistyksen toiminnan kannalta merkityksellisiä sidoryhmiä eli ulkoiset tahot, toimijat ja kumppanit. Toimintaympäristöön yhdistys tai organisaatio ei voi vaikuttaa, mutta suhdetta sidoryhmiin yhdistys voi työstää ja ennakoida suunnitelmassa miten ne mahdollisesti vaikuttavat strategian kulkuun. (Heikkala ,ym. 2014, 18)

3 NONPROFIT-ORGANISAATION MARKKINOINTI

Markkinointi on organisaation tapa ajatella ja toimia tietyllä tapaa, on kyse sitten yrityksestä tai nonprofit-organisaatiosta. Markkinoinnista puhuttaessa tulee esiin yritysten markkinointi käsitteet, mutta näitä markkinointikäsitteitä ja -periaatteita voidaan soveltaa myös nonprofit-organisaatioissa. (Vuokko 2004, 38, 39)

Markkinoinnin keskeisempiin käsitteisiin kuuluu vaihdanta. Ajatuksena on yksinkertaisesti antaa asiakkaalle jotain ja saada asiakkaalta takaisin jotain, jonka tarkoituksena on ajan myötä olla asiakkaalle annetun tuotteen tai palvelun omakustannehinta. Algarven Suomi-Seuran tapauksessa vaihdannan tuote on palvelut, joita yhdistys tarjoaa jäsenmaksua vastaan. Jäsenmaksu ja yhdistykseen liittyminen taas on vaihdannan seurauksena yhdistyksellä takaisin tuleva asia. (Vuokko 2004, 47-49)

Markkinointiviestintä on yrityksen tai nonprofit-organisaatioissa ulkoisiin sidosryhmiin tarkoitettua viestintää, jonka päätavoitteena on saada aikaan kysyntää eli asioiden myynnin edistämistä eritoimenpiteillä. Markkinointiviestintä (eng. promotion) luokitellaan markkinoinnin yhdeksi neljästä pääkilpailukeinosta. Muut kilpailukeinot ovat tuote, paikka, hinta (eng. product, place, price) (Vahtola 2020, 120) Algarven Suomi-Seuran markkinointiviestinnän kysynnän päätavoite voisi olla uusien jäsenten hankinta, niin kuin monen muunkin voittoa tavoittelemattoman järjestön.

Mainonta on usein maksettua, tavoitteellista tiedottamista, jonka kohteina on suuret ihmisryhmät. Tiedottaminen on määrätietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin yrityksestä tai yhdistyksestä. (Vahtola 2020, 120-121)

Markkinoinnissa ja sen suunnittelussa tulee huomioida, että markkinointi ei ole pelastuskeino heikolle konseptille eli yhdistyksen tai yrityksen tuottamalle sisällölle. Markkinoinnin tuloksia ja tehokkuutta mitattaessa tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomioita tuotteeseen tai palvelun sisältöön kyseenalaistamalla, onko sillä riittävä kilpailuetu. (Vahtola 2020, 124-125)

Vahtolan (2020, 124-125) mukaan loppujen lopuksi markkinointi on yksinkertaista, kun ymmärtää kuluttajaa ja tietää kuluttajan tarpeista, sekä viestinnän ympäristöistä mitä kuluttaja käyttää. Näin ollen on helppoa viestiä kuluttajille palvelusta tai tuotteesta selkeällä tavalla. (Vahtola 2020, 124-125)

3.1 Asiakslähtöinen markkinointi

Asiakslähtöinen markkinointi tarkoittaa markkinoinnin käsitettä ja ajattelumallia, missä asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet, toiveet ja kriteerit otetaan mukaan tukemaan yhdistyksen tai yrityksen tarjontaa sekä markkinointia. Asiakslähtöinen markkinointi ei tarkoita, että kuunnellaan ja muovaudutaan täysin asiakkaiden mukaan, vaan kuunnellaan heidän ideoitaan ja toiveita. Ja käytetään niitä tukena toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi pyrkimys on oppia kohderyhmältä markkinointia tukevia asioita ja kriteereitä. Asiakslähtöisyys on tasapainossa, jos suunnittelussa ja toiminnassa asiakkaat ja organisaatio otetaan molemmat tasa-arvoisesti huomioon. (Paul Viio. 2018, viitattu 22.10.2020)

Vuokon (2004, 66-67) mukaan asiakslähtöisen ajatusmallin toteuttaminen on haastavampaa, mitä kuvio antaa ymmärtää. Ensin täytyy rakentaa ja hyödyntää järjestelmiä ja käytäntöjä, joilla asiakkaiden tarpeet selvitetään ja huomioidaan. (Vuokko 2004, 66-67)



Kuva 4. Asiakslähtöisyys. (Vuokko 2004, 67)

Asiakslähtöisyys aloitetaan asiakkaan tai kohderyhmän tarpeista ja minkä vuoksi tarpeiden selvittäminen on tärkeää. Lisäksi pyritään selvittämään asiakkaiden motiivit ja toimintatavat. On hyvä myös pohtia, miten tiedon kulku organisaatiolta asiakaskuntiin saataisiin toimimaan myös toisinpäin ja miten organisaatio pystyy hyödyntämään mahdollisesti markkinoinnissa tulevan informaation. (Paul Viio. 2018, viitattu 22.10.2020)

Asiakslähtöisyyden hyötyä on mitattu erilaisin tutkimuksin, ja tulos on ollut positiivinen organisaatioiden kannalta ja tuo taloudellista hyötyä. (Vuokko 2004, 69-70) Asiakslähtöisyys on kilpailukeinona toimiva ja yritykset että yhdistykset, jotka ovat käyttäneet asiakslähtöisyyttä on asiakkaan silmin parempi vaihtoehto kuin kilpailuja, koska asiakas tuntee, että hänen tarpeisiinsa vastataan. (Leppänen 2007, 18-19) Jotta asiakslähtöisyydestä on hyötyä organisaatiolle, täytyy myös organisaation sisällä toimiva henkilöstö ja johto sitoutua kyseiseen ajatusmalliin ja toimia sen periaatteiden mukaan. Johdon tulisi luoda ajatusmallista koko organisaation yhteinen tavoite, mikä vaatii hyvän tiedonkulun, yhteistyön ja

me-hengen noudattamista organisaation sisällä. Tämä luo mielekkyyttä ja tarkoituksen työlle. (Vuokko 2004, 69-70)

3.2 Viestintä

Yhdistyksen viestinnästä puhuttaessa, viestintä jaetaan sisäiseen- ja ulkoiseen viestintään. Yhdistyksen sisäinen- ja ulkoinen toiminta kertoo, millainen yhdistys on. Viestintä ja markkinointi ovat osa yhdistyksen toimintaa, kuten järjestetty ulkoinen toiminta, joten niitä ei pitäisi erotella tai väheksyä yhdistyksen toiminnassa. Viestintäsuunnitelma selkeyttää yhdistyksen viestinnän toteuttamista resurssien määrästä riippumatta. (Myllymäki ym. 2016, 52-53) Lisäksi suunnitelma selkeyttää vastuualueet ja konkretisoi työmäärän, jotta työmäärä voidaan tasata organisaation jäsenille. (Meltwater 2019, viitattu 16.8.2020)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan miten yhdistys ja yhdistyksen eri toimijat kertovat toiminnasta, päätöksistä ja osallistumisen mahdollisuuksista jäsenille ja aktiiveille. Sisäinen viestintä sisältää keskustelut, tapaamiset kuten kokoukset tai palaverit, kaikki jäsentiedotteet, toimintakertomukset sekä raportit, kaikki sähköinen viestintä ja sosiaalinen media. (Rinne 2017, 7-8) Sisäiseen viestintään kuuluu myös vuorovaikutus ja viestinnän tulo yhdistykselle päin jäseniltä. Kuten jäsenten viestit ja palaute sekä miten yhdistys käsittelee takaisin tulevan viestinnän. Toimivan yhdistystoiminnan edellytys on avoin ja tasa-arvoinen sisäinen viestintä. (Yhdistystoimijat 2008, viitattu 16.8.2020)

Ulkoinen viestintä pitää sisällään keinot ja kanavat, joilla yhdistys kertoo itsestään ja toiminnastaan ulkopuoliselle maailmalle. Ulkoisella viestinnällä on myös tarkoitus saada näkyvyyttä asialleen ja toiminnalleen sekä löytää uusia ihmisiä mukaan toimintaansa. Kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi potentiaaliset jäsenet ja tukijat, keskusjärjestö, eri vaikuttajat ja muut paikalliset toimijat. (Yhdistystoimijat. 2008, viitattu 16.8.2020)

Jäsenten ikäjakauma vaikuttaa suorasti yhdistykseltä odotettavaan viestintää. Nuoremmat jäsenet ja sosiaalisenmedian käyttäjät suosivat sähköistä viestintää, kuten sosiaalinen media, sähköposti ja muu nopean viestinnän kanavat. Kun taas iäkkäämmät mieltävät kirjepostin mukavammaksi viestinnän keinoksi. Tämä on hyvä huomioida yhdistyksen viestintäsuunnitelmaa tehdessä. (Myllymäki ym. 2016, 52-53)

3.2.1 Markkinointi verkossa

Hyvin tehdyt kotisivut toimivat yhdistyksen ajan tasalla olevana esitteenä. Kotisivuilta löytyvät yhdistyksen esittely, yhteystiedot, ajankohtaiset tapahtumat, tulevat toiminnot sekä linkit somekanaviin. Ne toimivat niin ulkoisen kuin sisäisen viestinnän välineenä. Yhdistyksen kotisivut ovat usein yhdistyksen pääasiallinen, virallinen viestintäkanava. Sivuja tulee päivittää aktiivisesti. Vanhentunut materiaali syö uskottavuutta, joten on tärkeää, että kotisivut ovat ajan tasalla. Jos viestintään käytetään myös sosiaalista mediaa, kannattaa tieto päivittää ensin kotisivuille ja sen jälkeen jakaa sosiaalisessa mediassa. Näin saa ohjattua käyntejä kotisivuille ja potentiaalisia uusia jäseniä kuin toimijoita. (Rinne 2017, 24-25)

Nykyään verkkosivuilla on hyvä olla erilaisia ominaisuuksia kuten, että yhdistyksen verkkosivut ovat responsiiviset eli sivut skaalautuvat automaattisesti kaikille laitteille. Monet käyttävät internetiä mobiililaitteella, kuten älypuhelimella tai tabletilla. (Rinne 2017, 25)

Verkkosivujen tarkoitus on olla informatiivinen ja samalla toimia yhdistyksen päämarkkinointikanavana, joten on tärkeää, että sivut palvelevat kävijöitään helppokäyttöisyydellään ja tiedon löytäminen on sujuvaa. Verkkosivujen ulkoasulla ja visuaalisuudella pystytään luomaan entistä selkeämmät ja houkuttelevammat sivut sekä antamaan ensivaikutelma yhdistyksestä ja toiminnasta. (Rinne 2017, 24-25)

Sosiaalinen media toimii nopeana, tehokkaana ja epävirallisempina viestintä- ja markkinointikanavana, verrattuna verkkosivuihin ja sähköpostiin. Nykyään sosiaalinen media on keskeinen osa markkinointia ja sosiaalisen median käyttö markkinoinnissa on kasvaa koko ajan. Sosiaaliset mediat kuten Facebook mahdollistavat nopeamman tiedon keruun ja kommunikoinnin sidosryhmien kanssa. (Rinne 2017, 26-27, 30-31) Viestinnässä sosiaalisessa mediassa olisi hyvä huomioida sidosryhmistä ja asiakkaista saapuva informaatio ja huomioida millaisia julkaisut saavat heidän huomionsa ja mahdollisesti lisäävät yhdistyksen näkyvyyttä. (Mainostoimisto luma 2018, viitattu 18.8.2020)

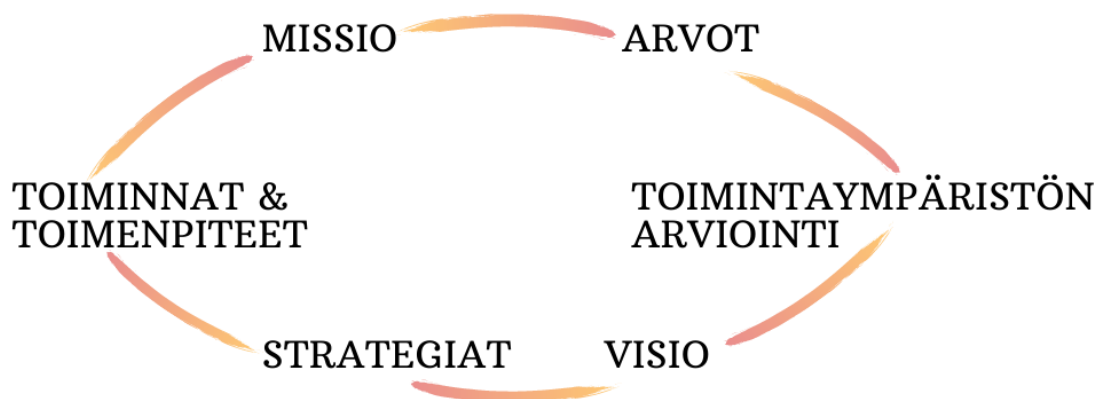
Sosiaalinen media on mahdollistanut visuaalisen viestinnän, missä kuvat ja video ovat korvanneet suurimman osan markkinoissa käytettävästä markkinointiviestinnästä. Kuvien ja videoiden avulla markkinoinnista on tullut houkuttelevampaa ja informatiivisempaa. (Cision 2019, Viitattu 18.8.2020)

4 YHDISTYKSEN TOIMINTASUUNNITELMA

Toimintasuunnitelman tavoitteena on luoda toimiva työkalu yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi, ohjaamiselle ja johtamiselle. Toimintasuunnitelmalla on myös mahdollista tavoitella yhdistyksen käytäntöjen tai toiminnan muuttamista. Ja useimmiten se tarkoittaa yhdistyksen toiminnan ja toimintatapojen uudistamista tai parantamista eli puhutaan toimintasuunnitelman jalkauttamisesta yhdistyksen toiminnassa. (Loimu. 2013, 218, 220-221)

Toimintasuunnitelma yhdistyksen toiminnassa on pitkäjänteistä eteenpäin vievää toiminnan suunnittelua, jonka aikaväli voi olla viidestä jopa kymmeneen vuoteen. Suunnitelman lähtökohtana on yhdistyksen yhtenäinen näkemys toivotusta tulevaisuudesta eli visiosta. Toimintasuunnitelmalla yhdistys luo pitkän aikavälin tavoitteita vision saavuttamiseksi, toimintavalmiuksia toteutukseen, pohjan miten kohdataan epämiellyttävät yllätykset ja vastoinkäymiset sekä suunnittelee muutos- ja kehitysvalmiutensa. Toimintasuunnitelma on toisin sanoen strateginen kartta, jolla pyritään luomaan toimivat työkalut yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi, ohjaamiselle ja johtamiselle. (Kuokkanen ym. 2018, 10)

TOIMINTASUUNNITELMAN VAIHEET



Kuva 5. Toimintasuunnitelman vaiheet. (Kuokkanen ym. 2018, 10)

4.1 Missio

Toimintasuunnitelman tekeminen aloitetaan yhdistyksen mission kirjaamisella ylös selkeästi ja ymmärrettävästi. (Kuokkanen ym. 2018, 8) Missiolla tarkoitetaan yhdistyksen toiminta-ajatusta eli olemassaolon syy, miksi yhdistys on perustettu ja mitä toiminnalla halutaan. Missiolla tarkoitetaan nykyhetkeä ja mission tarkoituksena on viestiä yhdistyksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa sekä omassa organisaatiossaan. (Yrityksen perustaminen 2020, viitattu 20.8.2020)

Tavoitteet ja missio eli toiminta-ajatus ovat yleensä määritelty yhdistyksen sääntöjen toisessa pykälässä. (Kuokkanen ym. 2018, 7) Pykälässä kerrotaan hyvin ympäripyöreästi toiminta-ajatus tarkoituksella, jottei liian tiukasti määritelty toiminta-ajatus pois sulje tai rajoita toimintaa. Tämän vuoksi sääntöihin määritelty tarkoitusperä on huomattavasti yleisempi, toisinkuin yhdistyksen toiminta-ajatus, mikä tulee muovautumaan ja uusiutumaan ajan sekä tilanteiden myötä. (Loimu. 2013, 220-221) Toimintaperiaatteiden on hyvä olla samassa linjassa sääntöihin määriteltyjen tavoitteiden ja tarkoituksen kanssa. (Kuokkanen ym. 2018, 7-9)

Algarven Suomi-Seuran tarkoituksena eli missiona on toimia Algarvessa asuvien, että Algarvesta kiinnostuneiden suomalaisten yhdistäjänä, erilaisin tapahtumin ja aktiviteettien avulla. Auttaa jäseniään perehtymään portugalilaiseen elämänmuotoon ja ylläpitää suomalaista kulttuuria Algarvessa. (Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 21.5.2020)

Yhdistys toteuttaa toimintaperiaatettaan eli tarkoitustaan järjestämällä jäsenistölle suunnattuja kokouksia, tiedotustilaisuuksia, matkoja sekä erilaisia tapahtumia ja vapaa-ajan aktiviteettejä. (Algarven Suomi-Seura 2018, viitattu 21.5.2020)

4.2 Arvot

Yhdistyksen yhteisillä arvoilla tarkoitetaan yleisiä toimintaperiaatteita, mitkä ohjaavat yhdistyksen toimintaa. (Kuokkanen ym. 2018, 7) Arvot antavat pohjan toiminnalle organisaatiossa, yhdistyksessä, yhteisössä sekä yksilö tasolla. Arvot ovat toisin sanoen asioita, suotavaa käyttäytymistä tai päämäärä, mihin toiminnalla pyritään. Ihmiset pyrkivät myös tekemään itselleen merkityksellisiä ja arvokkaita asioita henkilökohtaisessa elämässä. Ja on suotavaa tiedostaa nämä itselleen tärkeät asiat eli oma arvomaailma. Koska on helpompaa työskennellä ja toimia sellaisten ihmisten kanssa, keillä on sama arvomaailma. (Vah-tola 2020, 208-209)

Algarven Suomi-Seuralta ei löytynyt ylös kirjattuja selkeitä arvoja, joten ulkopuolisen mahdollisen uuden jäsenen on hankala tietää millainen yhdistyksen arvomaailma on.

Toimintasuunnitelman seuraavana vaiheena on kirjata ylös yhdistyksen arvot ja miettiä toteutuuko arvot yhdistyksen toiminnassa ja ovatko arvot ylöspäin näkyviä.

Arvomaailman tunnistaminen helpottaa käyttäytymistä ja päätöksentekoa sekä vähentää konflikteja. Työpaikka valitaan usein yrityksen kiinnostavuuden pohjalta ja työhön viihtyvyyteen vaikuttaa suuresti yrityksen kulttuuri ja arvot. Työpaikalla vallitseva arvomaailma näkyy kaikessa tekemisessä ja heijastuu asiakkaisiin sekä työyhteisön työhyvinvointiin. (Vahtola 2020, 208-209)

Arvot voivat auttaa mahdollisissa konfliktitilanteissa, kun etsitään ratkaisua ongelmaan. Arvoja pystytään soveltamaan ongelmien ratkaisemiseen ja yhteisen sävelen löytämiseen. (Kuokkanen ym. 2018, 8-9) Arvot voivat jopa määrittää asiakkaiden päätöksen tekoa ja osto käyttäytymisen. Asiakkaat ja ostajat, joiden valintoihin arvot vaikuttavat ovat tietoisia omasta arvomaailmastaan. He haluavat korostaa ja tukea valinnoillaan omaa henkilökohtaista elämää ja tärkeitä asioita omassa elämässä. (Bergström & Leppänen. 2015, 101-102.) Samalla periaatteella jäsenet ja vapaaehtoiset liittyvät yhdistykseen ja maksavat jäsenmaksuja. He haluavat kuulua ryhmään, joka pitää arvokkaina samoja tai samankaltaisia tärkeitä asioita. (Kuokkanen ym. 2018, 20)

Näitä yhdistyksen tarkoitukseen ja toimintaan liittyviä arvokkaita asioita ei aina ole kirjoitettu ylös tai näkyviin, jotta yhdistyksen johtokunta ja jäsenistö pääsisivät perehtymään määriteltyihin arvoihin. Vaan yleisesti uskotaan, että arvot ovat jo yhdistyksen toiminnasta kiinnostuneiden ja toiminnassa mukana olevien tiedossa ja ihmisten uskotaan toimivan jo arvojen mukaan. (Kuokkanen ym. 2018, 8-9)

Yrityksen kuten myös yhdistyksen arvoilla on merkitystä vain silloin, kun ne näkyvät ja päätyvät aina päätöksiä tekevältä taholta kuten johtokunnalta aina jäsenistöön asti. Nimitäin yrityksen toiminnasta heijastuu ennen kaikkea sen omistajan arvot eli yhdistyksen tapauksessa johtokunta, mikä toiminnan edistäjänä. Arvojen tulisi näkyä siis koko organisaatiossa sisällä kuin ulkona, asiakkaille ja mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Mitä paremmin organisaation kaikki jäsenet tuntevat organisaation arvot, sitä yhtenäisempi organisaatio tulee olemaan. Ja vahva yhtenäinen organisaatio auttaa menestyksessä. (Vahtola 2020, 209-210)

4.3 Nykytilanteen arviointi ja ongelmanratkaisumenetelmät

Toimintasuunnitelman tekemisessä täytyy ottaa huomioon yhdistyksen tämän hetkinen tilanne, jotta pystytään huomioimaan mahdollisia epäkohtia ja mahdollisuuksia joita yhdistys voi käyttää toiminnan kehittämisessä. (Kuokkanen ym. 2018, 11-12) Nykytilanteen arviointiin ja kartoitukseen voidaan käyttää erikeinoja, kuten SWOT-analyysi. Nykytilankartoituksen perusteella pystytään luoda innovatiivinen ja jyrkät visio. Lisäksi valita strategiset tavoitteet eli painopisteet ja mahdolliset toimenpiteet vision saavuttamiseksi. (Holvi 2020, viitattu 22.10.2020)

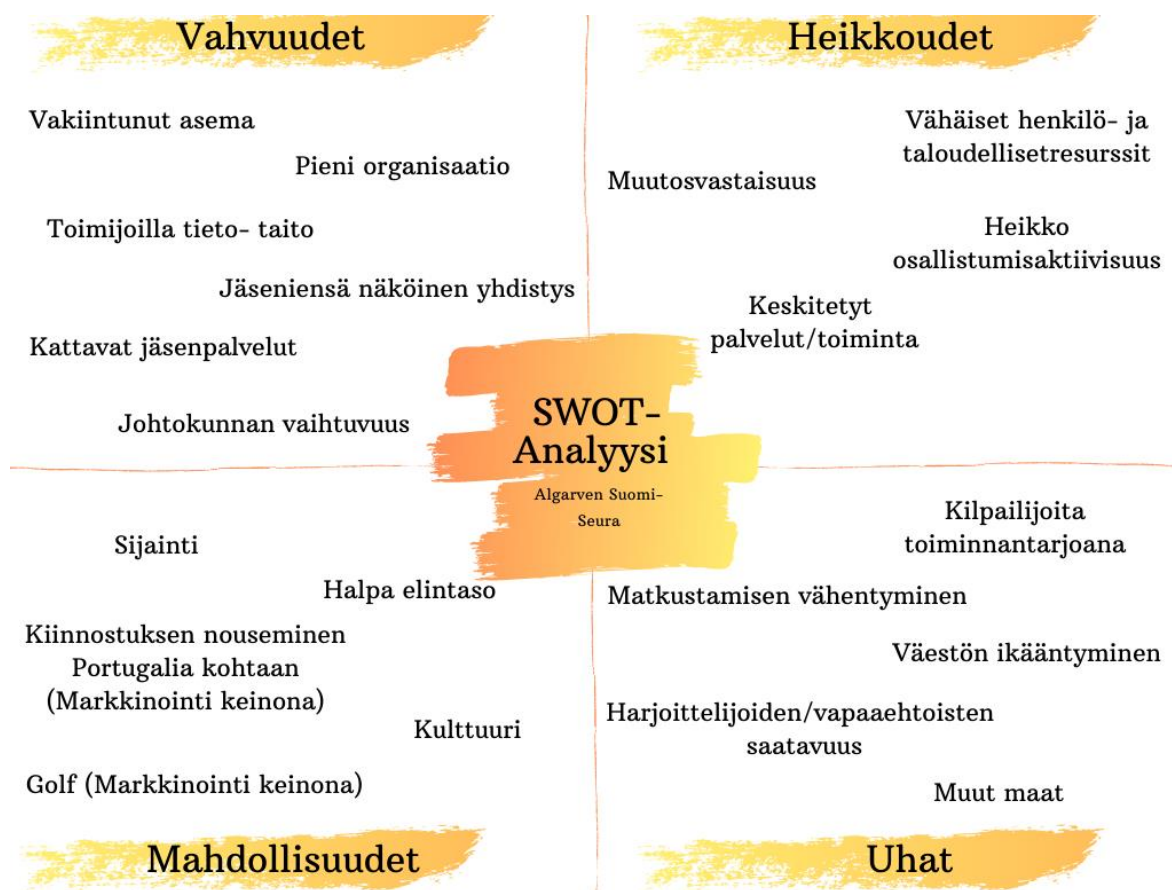
Esimerkki SWOT-analyysissä kartoitetaan Algarven Suomi-Seuran mahdollisia vahvuuksia ja heikkouksia, joita Algarven Suomi-Seura ja muut yhdistykset voivat huomioida analyysia tehdessä. Valitsin SWOT-analyysin toimintaympäristön arviointiin, koska se on yksinkertaisempi ja laajempi analyysi, joka ei rajaa mahdollisuuksia pois.

Toiminnan arvioimisen yhteydessä esille nousee yleensä epäkohtia tai puutteita, jotka estävät yhdistystä kehittymästä toimintasuunnitelman mukaisesti. Esteiden tai epäkohtien ratkaisemiseen on monia erilaisia työkaluja, joita voidaan käyttää niin yritys -kuin yhdistystoiminnassa. Tapoja on monia erilaisia, joita voidaan käyttää ja soveltaa erilaisista tilanteista, lähtökohdista ja päämäärästä riippuen. (KSL Opintokeskus 2018. viitattu 16.9.2020) Tällaisia tapoja on esimerkiksi 5 kertaa miksi -analyysi (Ideapakka 2011, viitattu 10.9.2020) ja luovempi ongelmanratkaisu tapa aivoriihi. Arviointitapaa valittaessa tulee huomioida ja ymmärtää miten erilaiset toimintatavat palvelevat ja toimivat. (Orchidea 2018, viitattu 10.9.2020)

Ongelmanratkaisu esimerkissä määrittellään SWOT-analyysissä esille noussut ongelma, joka halutaan ratkaista.

4.3.1 SWOT -analyysi

SWOT -analyysin tarkoituksena on tunnistaa yhdistyksen vahvuuksia ja heikkouksia, joiden avulla yhdistystä pystytään tavoitteellisesti kehittämään. Analyysissa huomioidaan sisäisiä ja ulkoisia heikkouksia kuin vahvuuksia. SWOT analyysi on tehokas ja suosittu menetelmä toiminnan arviointiin, koska sen tarkoituksena on katsoa laajasti eikä rajata mitään pois. (Holvi 2020, viitattu 22.10.2020)



Kuva 6. SWOT- analyysi (Järjestötoiminta kansio 2020, viitattu 10.9.2020)

Sisäiset vahvuudet eli tekijät mihin organisaatio pystyy itse vaikuttamaan omassa toiminnassa. Vahvuuksien avulla on tarkoitus auttaa organisaatiota menestymään ja toteuttamaan tavoitteita ja päämääriä. Sisäisiä vahvuuksia ovat esimerkiksi asiat mitkä ovat hyvin yhdistyksessä ja toiminnassa sekä karkeasti sanottuna mitä hienoa yhdistyksessä on. (Järjestötoiminta kansio 2020, viitattu 10.9.2020)

Mahdollisia sisäisiä vahvuuksia:

1. Algarven Suomi Seuralla on Algarven alueella vakiintunut asema suomalaisten yhdistäjänä, organisaation toimintatavat ja käytännöt ovat helposti lähestyttäviä.
2. Pienenä organisaationa seuran johtokunnalla ja toiminnanjohtajalla on valmiudet toimia asiantuntevasti yhdistyksen hallinnollisissa tehtävissä. Lisäksi toimijoilla on kattava tieto-taito.
3. Seuran palvelut ovat kattavia ja jäsenet pääsevät vaikuttamaan seuran toimintaan tehden siitä omannäköisen.

4. Uusissa säännöissä määriteltiin johtokunnan vaihtuvuus eli osa uusia osa vanhoja, näin on turvattu riipeä yhdistyksen toiminnan jatkuvuus ja samalla mahdollistaen uusien aktiivisten toimijoiden osallistumisen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Sisäisillä heikkouksilla tarkoitetaan organisaation sisällä esiintyviä puutteita ja epäkohtia, jotka mahdollisesti estävät yhdistystä toimimasta. (Järjestötoiminta kansio 2020, viitattu 10.9.2020)

Mahdolliset sisäiset heikkoudet:

1. Algarven Suomi-Seuran resurssit koostuvat suurimmalta osin vapaaehtoisista toiminnan pitäjistä. Rahallisilla resursseilla pyritään ylläpitämään yhdistyksen toimintaa ja katetaan pakolliset kulut.
2. Osallistumisaktiivisuus, niin halukkaiden toiminnan järjestäjien kuin toimintaan osallistujien suhteen. Myös heikko osallistumisaktiivisuus voi ilmentyä palautteen antamisessa tai toiminnan ideoinninsuhteen.
3. Seuran palvelut ja toiminta ovat pääosin keskittyneet seuran kotikaupunkiin. Tarkoittaen sitä, että Algarven Suomi-Seuran jäsenet ovat levittäytyneet laajasti Algarven alueelle aina länsirannikon Sagresista Espanjan rajalle asti, suurin osa seuran toiminnasta tapahtuu seuran kotikaupungissa Portimãossa. Tämä myös mahdollisesti laskee osallistumisaktiivisuutta.
4. Muutosvastaisuus eli tehdään asioita tutulla turvallisella tavalla eikä muovauduta ympäristön ja kysynnän mukaan.

Ulkoiset mahdollisuudet ovat toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia, mitä voidaan mahdollisesti hyödyntää yhdistyksen toiminnassa. (Järjestötoiminta kansio 2020, viitattu 10.9.2020)

Ympäristön tarjoamat esimerkki mahdollisuudet:

1. Algarven Suomi-Seura toiminta-alue on Portugalin eteläisin alue Algarve, joka mahdollistaa ympärivuotisen lämpimät olosuhteet ja auringonvalon, mitkä houkuttavat ihmisiä alueelle. Sijainti myös mahdollistaa laajalti erilaisia aktiviteettejä ja toiminnanjärjestämistä ulkoilmassa. Seuran toimiston sijaintia voidaan myös hyödyntää erilaisin keinoin, kuten esim. liikenneyhteydet, keskeinen sijainti, parkkipaikat.
2. Halpa elintaso houkuttaa ihmisiä suuntaamaan Portugaliin, joten tätä voisi käyttää mahdollisesti markkinointikeinona. Lisäksi halvat palvelut mahdollistavat pienellä

budjetilla järjestettävää toimintaa, johon mahdollisimman moni pystyy osallistumaan. Matalan kynnyksen ja budjetin toimintaa tai palveluita.

3. Markkinointikeinona voidaan myös hyödyntää yleisesti ottaen kiinnostuksen noususta Portugalia kohtaan, joka saa ihmiset tulemaan lyhyemmäksi kuin pidemmäksi ajaksi Portugaliin. Myös opiskelijoiden keskuudessa kiinnostus ulkomaanharjoittelujaksoille hakeutuminen mahdollistaa Algarven Suomi-Seuran toiminnan kehittämisen ja resurssien mahdollisen laajentumisen, jos seura ottaisi toimintakausille harjoittelijoita.
4. Portugalin ainutlaatuinen kulttuuri, mahdollistaa erilaisien tapahtumien, retkien ja toiminnan järjestämistä, esimerkiksi Viinitilavierailut.
5. Algarven alueella on ainutlaatuiset ja korkealaatuiset golfkentät, jotka houkuttelevat golffareita Algarven alueelle. Tämä on myös mahdollista hyödyntää markkinointikeinona, uusien jäsenten hankinnassa.

Ulkoiset uhat ovat mahdollisia ulkoisessa toimintaympäristössä esiintyviä uhkia, jotka estävät yhdistyksen toimintaa ja kehittymistä. (Järjestötoiminta kansio 2020, viitattu 10.9.2020)

Ympäristön luomia mahdollisia uhkia:

1. Mahdolliset kilpailevat toiminnanjärjestäjät ja yhdistykset sekä yritykset, joilla on mahdollisesti samankaltaista toimintaa ja palveluita.
2. Matkustamisen väheneminen Portugaliin, matkustusrajoitteet ja matkustuskiellot, esimerkiksi Covid19 pandemian aikaan.
3. Lisäksi muut etelä-eurooppa maat luovat kilpailua suomalaisista talviasukkaista ja matkaajista.
4. Uhkana voi olla myös harjoittelijoiden ja muiden vapaa-ehtoisten saatavuus, jos hakijoita tai vapaa-ehtoisia löydy.
5. Väestön ikääntyminen. Ei voida enää osallistua toimintaan tai matkustaa Portugaliin, joten jäsenyys ei ole oleellista. Jäsenmäärä voi laskea ja pakolliset kulut eivät tule katetuiksi.

4.3.2 5 kertaa miksi -analyysi ongelman ratkaisijana

Epäkohtien ja ongelmien ratkaisuun 5 kertaa miksi -analyysi on tehokas työkalu. 5 kertaa miksi -analyysi on tapa käsitellä ja selvittää yksittäinen ongelma, kysymysten avulla. Analyysi koostuu kolmesta vaiheesta, määritelmästä, toiminta- ja ideointivaiheesta.

Määritelmä tarkoittaa ongelmaa tai epäkohtaa, joka on noussut esille toistuvasti tai nykytilanteenarvioimisen yhteydessä ja se halutaan ratkaista.

Toiminta vaiheessa työryhmälle esitetään määritelmän mukaan ensimmäinen kysymys, jonka vastauksesta jatketaan seuraavaan kysymykseen, kunnes juurisyy on selvillä. Joskus kysymyksiä ei tarvita viittä, vaan juurisyy selviää jo aiemmin tai kysymyksiä tarvitaan enemmän kuin viisi ongelman selvittämiseen.

Kun juurisyy määritelmälle on löytynyt siirrytään ideointi vaiheeseen, jossa lähdetään ideoimaan ratkaisuja, jolla ongelma voidaan korjata. (Ideapakka 2011, viitattu 10.9.2020)

5 kertaa miksi -esimerkki

Määritelmä:

Jäsenet eivät osallistu toimintaan.



Kuva 7. 5 Kertaa miksi esimerkki. (Ideapakka 2011, viitattu 10.9.2020)

4.3.3 Aivoriihi

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on keksiä paljon erilaisia luovia ideoita aiheeseen liittyen. Periaate on, että määrä tuottaa laatua eli mitä enemmän ideoita sitä todennäköisempää, että joukosta löytyy toteuttamiskelpoinen idea ongelman ratkaisemiseen. Aivoriihi menetelmää käytetään suurien ideamäärien tuottamiseen, jonka perustana on että kaikki työryhmässä osallistuvat ja antavat ideoita. (Innokylä. 2020, viitattu 22.10.2020)

Aivoriihi aloitetaan työryhmän ja vetäjän valinnalla. Vetäjän tulee hallinnoida koko aivoriihi prosessi alusta loppuun ja ohjata työryhmää. Työryhmän koko on hyvä olla 3-12 henkeä ja osallistujina on hyvä olla eri aihealueiden asiantuntijoita tai tekijöitä. (Innokylä. 2020, viitattu 22.10.2020) Aiheen esittely ja määrittely voidaan suorittaa myös ennakoaineiston avulla, joka toimitetaan muutamia päiviä aikaisemmin työryhmän jäsenille tutkittavaksi. (Orchidea 2018, viitattu 10.9.2020) Vetäjän tulee kertoa aivoriihi menetelmän perussäännöt ennen aloittamista ja mahdollisesti vetää lyhyehkö harjoittelu kierros osallistujille. (Innokylä. 2020, viitattu 22.10.2020)

Seuraavaksi siirrytään valmistelu vaiheeseen, jossa määritellään hyvin tarkkaan ratkaistava ongelma johon etsitään ratkaisua. Määritelmän on hyvä olla avoin, konkreettinen ja rajattu. Mitä konkreettisempi määritelmä on, sitä helpommin löytyy eteenpäin vietävä ratkaisu. (Orchidea 2018, viitattu 10.9.2020)

Kolmas vaihe eli ideointivaihe voidaan toteuttaa monella tapaa riippuen työryhmästä. Yleisin tapa on, että vetäjä toimii kirjurina ja kirjaa osallistujien kertomat ideat heidän puolestaan fläppitaululle tai muuten ylös kaikkien nähtäväksi. (Innokylä. 2020, viitattu 22.10.2020) On myös mahdollista jakaa osallistujille Post-it -lappuja ja osallistujat kirjaavat omia ideoitaan lapuille yksilötyöskentelynä. Sen jälkeen jokainen esittää omat ideansa ryhmälle ja samalla ne liimataan taululle kaikille nähtäväksi. On hyvä jo ideointivaiheessa kannustaa työryhmän jäseniä jatkokehittämään muiden ideoita. Lisäksi on muitakin tapoja suorittaa ideointivaihe, kuten ideakävely, käännteinen aivoriihi, digitaalinen aivoriihi, brain-writing. (Orchidea 2018, viitattu 10.9.2020)

Valinta ja jalostus vaiheessa olisi hyvä käyttää työryhmään osallistujien asiantuntemusta eri aihealueista ja kannustaa heitä käyttämään tietouttaan. Osallistujille voidaan antaa tehtäväksi valita kolme parasta ideaa ja merkata mielestensä paras. Tämän jälkeen karsitaan vähiten merkintöjä saaneet pois taululta. Lisäksi voidaan merkattuja ideoita vielä jaotella saman tyyppisten ideoiden ryhmiin ja niiden pohjalta voidaan sopia jatkotoimenpiteistä. (Innokylä. 2020, viitattu 22.10.2020)

Valinta ja jalostus vaiheessa on myös toinen toteutustapa, missä pyydetään osallistujia valitsemaan ideoista itseään kiinnostavimpia ja pyytää heitä kehittämään niiden pohjalta pidemmälle viety ehdotus. Tämän jälkeen osallistujat vuorollaan esittää oman ideansa ja vetäjän avulla autetaan idean esittäjää jalostamaan ideaansa yhdessä työryhmässä keskustellen. Tässä valinta ja jalostus menetelmässä vetäjän täytyy painottaa, että ei ole oikeita tai vääriä jalostus ideoita. Vaan rohkaista kaikkia käyttämään myös mielikuvitusta ja kannustaa kaikkia työskentelemään yhdessä tiiminä. Vetäjän tulisi myös huomioida ja painottaa työryhmäläisille, että liian nopeasti ja hätäisesti toteutettu ideointivaihe, voi johtaa tyytymättömiin tuloksiin. (Orchidea 2018, viitattu 10.9.2020)

Hyvään työpajatyöskentelyyn kuuluu myös selkeä lopetus ja päätös, missä vetäjä tiivistää päivän aikana tapahtuneen ja kiittää työryhmään jäseniä panoksestaan. Vetäjän olisi myös hyvä informoida työryhmää valittujen ideoiden toteuttamisesta ja kehityksestä. Näin työryhmän jäsenet tietävät, että heidän panostuksellaan oli merkitystä. (Orchidea 2018, viitattu 10.9.2020)

4.4 Visio

Visio tarkoittaa näkemystä siitä tulevaisuuden tavoitetilasta missä yritys, yhdistys, järjestö tai organisaatio haluaa olla tietyn ajan kuluttua. Visio on kirjoitettu tavoite mikä auttaa jakamaan kohti unelmaa. Se antaa myös suunnan yhdistyksen toimintasuunnitelmalle. Organisaatiossa kaikilla on oma tehtävänsä ja tarkoituksensa, jotta visio saavutetaan. (Yrityksen perustaminen 2020, viitattu 20.8.2020)

Visio on usein kirjoitettu lyhyen tarinan tai sloganin muotoon, jonka avulla organisaatio ja asiakkaat pystyvät paremmin havainnollistamaan vision. Innostava ja elävöity visio antaa organisaatiossa työskenteleville tahtoa sitoutua visioon ja tekemään parhaansa sen saavuttamiseksi. (Yrityksen perustaminen 2020, viitattu 20.8.2020)

Algarven Suomi-Seuralta ei löydy selkeää ylös kirjoitettua visiota, mutta seuran verkkosivujen (Kuva 8.) etusivulla on lyhyt ja ytimekäs slogan ”Suomalaiset yhdessä Algarvessa”, joka voisi hyvin olla osa visiota.

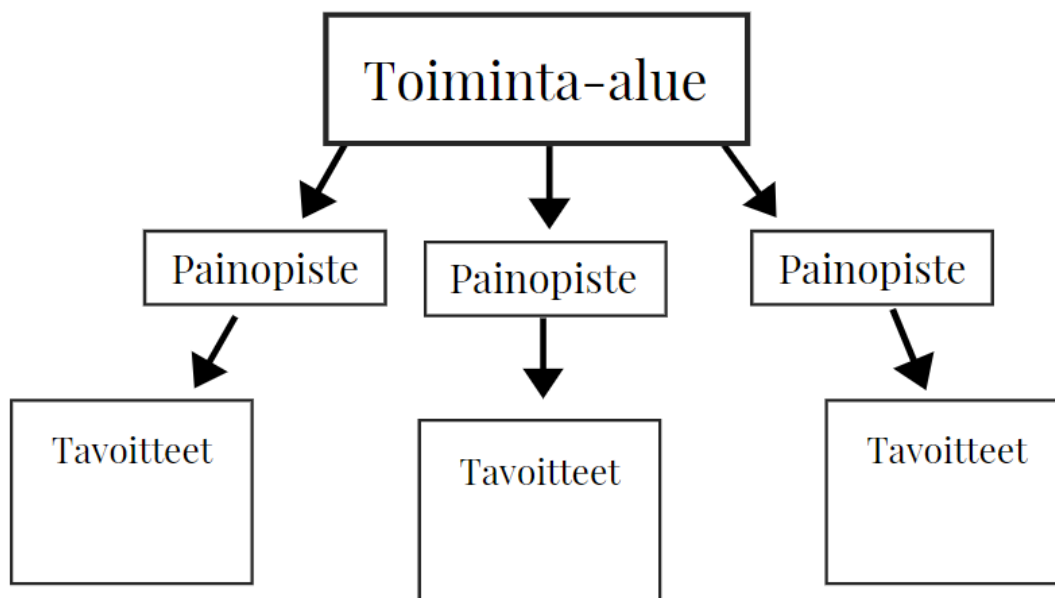


Kuva 8. Algarven Suomi-Seuran verkkosivut (Algarven Suomi-Seura 2019, viitattu 12.9.2020)

Johtajilla ja esimiehillä on tärkeä rooli vision jakamisessa innostavasti, motivoiden ja saada organisaation jäsenet sitoutumaan vision toteuttamiseen. Sama pätee yhdistyksen johtolimeen eli johtokuntaan näin ollen johtokunnan tulisi toteuttaa tekemisessään yhdistyksen visiota selkeästi ja motivoida muitakin toimijoita. (LMI 2019, viitattu 13.9.2020)

4.5 Strategiat

Kun yhdistys on analysoinut nykytilan ja visio eli tavoitetila ovat selvillä, valitaan toiminta-alueet ja strategiset painopisteet (Kuva 9), joita työstämällä päästään kohti visiota. (Kuokkanen ym. 2018, 14) Strategiolla tarkoitetaan toiminta-alueiden painopisteitä (Kuva 9).

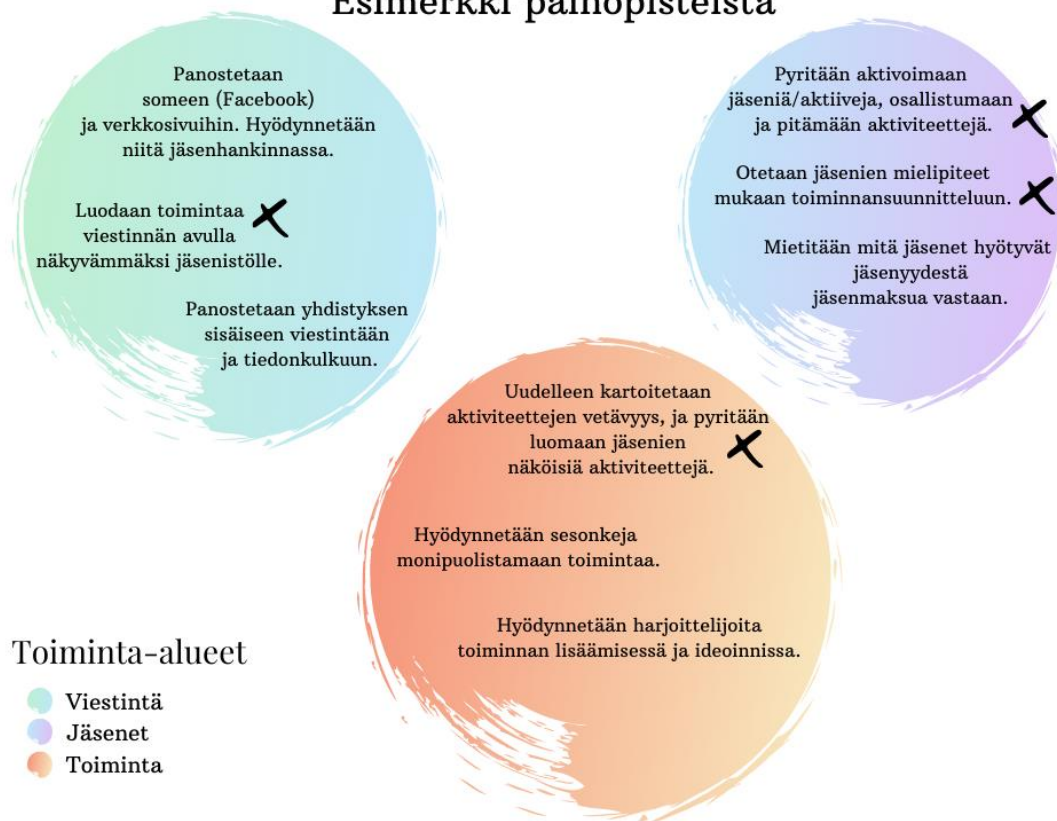


Kuva 9. Strategiset toiminta-alueet. (Kuokkanen ym. 2018, 14)

Painopisteiden valinnassa tulisi huomioida kaikkein strategisimmat ja tärkeimmät kehittämisen kohteet vision saavuttamiseen, eikä valita toteuttamiseen kaikkia esille tulleita epäkohtia. Mitä tarkemmin painopisteet ovat rajattu ja määritelty, konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen on mahdollista. Sopivaksi määritelty painopisteiden määrä on 2-4 ja kaikkien painopisteiden ei tarvitse olla yhden toiminta-alueen alta (Kuva 10.). (Kuokkanen ym. 2018, 14-15)

Jokaiselle valitulle painopisteelle asetetaan tavoitteet seuraavalle viidelle vuodelle, jotka kirjataan viisivuotissuunnitelmaan (Liite, sivu 6-7). Tavoitteiden asettamisella pystytään seuraamaan painopisteiden toteutumista kullakin toiminta-alueella. (Kuokkanen ym. 2018, 14-15)

Esimerkki painopisteistä



Kuva 10. Esimerkki Algarven Suomi-Seura (Kuokkanen ym. 2018, 14)

Yllä olevassa esimerkissä on listattu Algarven Suomi-Seuralle tehdystä SWOT -analyysistä (Kuva 6) esille nousseita mahdollisia kehittämiskohteita ja tavoitteita. Toiminta-alueiden alle on listattu monta kehittävää asiaa, joista on valittu karsimalla neljä toiminnan kannalta strategisinta kohtaa.

Näille neljälle painopisteelle tavoitteet voisivat olla:

1. Viestintä: Yhdistyksen toiminta on avointa ja jäsenet ovat tietoisia yhdistystä koskevista asioista. Tämä lisää luottamusta jäsenten ja johtokunnan välille.
2. Jäsenet: Jäsentensä näköinen aktiivinen seura, jossa jäsenet osallistuvat toiminnan kehittämiseen ja vetämiseen.
3. Toiminta: Yhdistyksellä on monipuolista toimintaa, jonka vetäjinä toimii jäsenaktiivit.

4.6 Toimenpiteet ja seuranta

Kun painopisteet eli strategiat ovat valittuna sekä tavoitteet ovat selvillä mietitään millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan. Nämä toimenpiteet kirjataan viisivuotissuunnitelmaan (Liite, 7-8). Viisivuotissuunnitelma on aikataulu toimenpiteille joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kuokkanen ym. 2018, 16-17) Suunnitelmassa kiteytyy tarvittavat toimenpiteet, työnjako ja seuranta. (Kuokkanen ym. 2018, 16-17)

Toimenpiteillä suunnitelma jalkautetaan eli muutetaan arjen toiminnaksi yhdistyksessä. Ennen toimintaa täytyy määritellä toimintasuunnitelmaan (Liite, sivu 6-9, 12) tehtävänjako ja vastualueet. (Kuokkanen ym. 2018, 16)

Suunnitelman toteutumisen seuranta ja väliarviointi sekä loppuarviointi ovat myös hyvä kirjata toimintasuunnitelmaan (Sivu 9.), jotta yhdistys voi järjestelmällisesti seurata suunnitelman toteutumista kohti tavoitteita. Väliarviointi mahdollistaa nopeita muutoksia toimenpiteisiin, jos suunniteltu ei toteudu haluttuun suuntaan. Yhdistys voi valita kuinka suorittaa tavoitteiden arvioinnin. Yleisimmät arviointivälit ovat vuosittain tai puoli vuosittain, riippuen yhdistyksen toimintakaudesta ja yhdistyksen toimialasta. (Kuokkanen ym. 2018, 16-17) Arvioinnissa voidaan käyttää yksinkertaisia kysymyksiä, kuten Onko tavoite kokonaan tai osittain saavutettu? Mitä voisimme tehdä toisin? (Kuokkanen ym. 2018, 54)

Toimintasuunnitelman tekemisessä voi ilmentyä ongelmia, joilla suunnittelu voi epäonnistua tai käytännön toteutus pysähtyä. Yleisempiä syitä on, että yhdistystä ja sen toiminnan kokonaisuutta ei ole mietitty tarpeeksi erittelevästi. Tai kokonaisuutta ja eri osia ei kyetä hahmottamaan. Tuloksena voi olla irrallinen suunnitelma, jota kukaan ei pysty hahmottamaan ja jalkauttamaan omaan toimintaansa. (Kuokkanen ym. 2018, 16)

Toteutuksen osalta vastaan tulevia ongelmia voi tulla vastaan esimerkiksi epätodennäköisistä voimavaroista sekä resursseista tai strategiseen suunnitelmaan sitoutumisesta, kuten esimerkiksi yhdistyksen johto ei ole muuntautumishaluinen tai parantaa omia toimintatapoja. Yleistä on että organisaation johto delegoi ja siirtää vastuun organisaatiossa alemmille tasoille tai muille organisaation liittyville tahoille. (Kuokkanen ym. 2018, 16)

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää yhdistystoiminnan suunnittelun vaiheita ja luoda opinnäytetyön liitteeksi yksinkertainen toiminnansuunnittelupohja case yhdistyksen kuin muidenkin yhdistyksien käyttöön. Opinnäytetyössä perehdyttiin aluksi yhdistystoimintaan ja sen sisältöön lisäksi avattiin käsite mikä on nonprofit-organisaatio ja kuinka nonprofit-organisaatioita markkinoidaan. Markkinoinnin osiossa otettiin kantaa asiakaslähtöiseen markkinointiin ja tuotiin esille erilaisia viestinnän keinoja. Itse toiminnansuunnittelu osiossa käytiin läpi toiminnansuunnittelun vaiheet järjestyksessä suunnittelun aloituksesta toteutukseen.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osasta ja case yhdistys Algarven Suomi-Seuran toimintaan peilaten ja esimerkkiä käyttäen. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoperusta yhdistystoiminnasta ja sen kehittämistä vuorottelevat käytännön aihealueen eli Algarven Suomi-Seuran yhdistystoiminnan kanssa vetoketjumallin mukaisesti. Opinnäytetyössä tehdyt analyyttiset kuviot, joissa otetaan kantaa Algarven Suomi-Seuran yhdistykseen tai toiminnan kehittämiseen, ovat suuntaa antavia esimerkkejä. Joita Algarven Suomi-Seuran johtokunta tai muut yhdistykset voivat ottaa huomioon suunnitelman vaiheita tehdessä. Suuntaa antavissa esimerkeissä on otettu huomioon mahdollisia yhdistystoiminnassa vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää yhdistystoiminnan suunnitteluvaiheita ja luoda case yhdistys Algarven Suomi-Seuralle ja muille yhdistyksille yksinkertainen yhdistystoiminnan suunnittelupohja (Liite) ohjeiden kanssa, jonka avulla pystytään analysoimaan yhdistyksen tämän hetkinen tilanne ja luomaan konkreettinen toimintasuunnitelma. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön ja liitteenä olevan tuotoksen tavoite on helpottaa ja madaltaa kynnystä lähteä kehittämään yhdistystoimintaa. Yhdistyksen toimintasuunnitelma (Liite) sisältää ohjeet jokaisen vaiheen tekemiseen ja lisäksi kirjoitusalueet, joihin yhdistys voi halutessaan suoraan täydentää ohjeissa pyydetyt asiat. Opinnäytetyön teoreettinen osuus tukee liitteenä olevaa toiminnansuunnittelupohjaa ja avaa vaiheiden tarkoitusta.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite toteutuivat suunnitellusti. Opinnäytetyöstä on konkreettista hyötyä case yhdistykselle sekä muille yhdistyksille, joilla yhdistystoiminnan kehittämisen on vieraampi käsite ja yhdistyksille joiden mahdolliset asetetut tavoitteet ovat täyttyneet ajansaatossa.

Jatkotyöidea voisi olla yksinkertaiset ohjeet viestintäsuunnitelman tai markkinointisuunnitelman tekemiseen. Viestintäsuunnitelman ohjeistus madaltaisi entisestään kynnystä yhdistystoiminnan aloittamista tai kehittämistä kohtaan sekä korostaisi sisäisen -että

ulkoisenviestinnän tärkeyttä. Markkinointisuunnitelman avulla case yhdistys sekä muut yhdistykset pystyisivät lisäämään omaa näkyvyyttään ja luomaan kilpailuetua muihin yhdistyksiin verrattuna.

Opinnäytetyö kokonaisuudesta tuli mielestäni kattava ja selkeä. Pystyin kokoamaan opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta vastaavan kokonaisuuden.

LÄHTEET

- Algarven Suomi-Seura. 2020. Seuran esittely. Viitattu 11.3.2020, <https://algarvensuomiseura.fi/seuran-esittely/>
- Algarven Suomi-Seura. 2020. Tapahtumakalenteri. Viitattu 10.3.2020, <https://algarvensuomiseura.fi/tapahtumakalenteri/>
- Algarven Suomi-Seura. 2019. Etusivu. Viitattu 12.9.2020, <https://algarvensuomiseura.fi/>
- Algarven Suomi-Seura. 2018. Toimintaohje. Viitattu 20.5.2020
- Algarven Suomi-Seura. 2018. Säännöt. Viitattu 21.5.2020
- Bccrwp. 2020. Artikkelit: Ero sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä. Viitattu 22.10.2020, <https://fi.bccrwp.org/compare/difference-between-internal-and-external-stakeholders/>
- Bergstöm, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki, Edita Publishing Oy. Viitattu 22.8.2020
- Cision. Lehtonen, I-E 2019. Sosiaalisen median merkitys viestinnässä. Viitattu 18.8.2020, <https://www.cision.fi/2019/11/sosiaalisen-median-merkitys-viestinnassa/>
- Finlex. 1989. Ajantasainen lainsäädäntö. Yhdistyslaki. Viitattu 2.8.2020, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdistyslaki#L3>
- Heikkala, J. Krook, P & Pekkarinen, H. 2014. Näe, koe, tee - Yhdistysten strateginenopas. Viitattu 13.10.2020, <https://www.pesis.fi/wp-content/uploads/2020/01/Strategiaopas-seuran-johtamiseen.pdf>
- Holvi. 2020. Holvikipedia. SWOT. Viitattu 22.10.2020, <https://www.holvi.com/fi/holvikipedia/yrittajeyys/swot/>
- HSEQ-palvelut. 2018. Organisaation toimintaympäristö ja sidosryhmät ISO 45001:ssä. Viitattu 22.10.2020, <http://www.hseq-palvelut.fi/blog/organisaation-toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-sidosryhm%C3%A4t-iso-45001ss%C3%A4>
- Ideapakka. 2011. Perjantai-idea: 5x miksi. Viitattu 10.9.2020, <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-5-x-miksi/>
- Innokylä. 2020. Aivorihi. Ideointi ja oivaltaminen. Viitattu 22.10.2020, <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi>

- Jämsén, S. 2018. Organisaatiokulttuuri. TU-C1011 Ryhmätoiminta ja organisointi. Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu. Viitattu 19.9.2020, https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/845175/mod_resource/content/2/TU-C1011%205%20-%20Organisaatiokulttuuri.pdf
- Järjestötoiminta kansio. 2020. SWOT -analyysi. Viitattu 10.9.2020, <https://jarjestotoiminta.kansio.fi/vahvuudet-ja-mahdollisuudet/>
- Katila, M. 2020. Toiminnanjohtaja, Algarven Suomi-Seura. Avoin haastattelu 20.2.2020.
- KSL opintokeskus. 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Toiminta tekee yhdistyksen. Viitattu 16.9.2020, <https://www.ksl.fi/materiaaleja/julkaisut/yhdistystoiminnan-avaimet/3-toiminta-tekee-yhdistyksen/>
- Kuokkanen, M. Myllyviita, A. Rosengren, P. Törrönen, A & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas verkkoversio. Viitattu 2.5.2020, <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2018/10/Yhdistystoiminnan-kehitt%C3%A4misen-opas-verkkoversio.pdf>.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki, Yrityskirjat Oy, Viitattu 22.10.2020
- LMI. 2019. Visio määrittää yrityksen menestymisen. Viitattu 13.9.2020, <https://www.lmi.fi/visio-maarittaa-yrityksen-menestymisen/>
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy. Viitattu 22.10.2020
- Mainostoimisto luma. Määttä, R. 2018. Yrityksen viestintä sosiaalisessa mediassa. Viitattu 18.8.2020, <https://mainostoimistoluma.fi/blogi/yrityksen-viestinta-sosiaalisessa-mediassa/>
- Meltwater. 2019. Aika tehdä viestintäsuunnitelma vuodelle 2020. Viestintäsuunnitelma. Viitattu 16.8.2020, <https://www.meltwater.com/fi/blog/viestintasuunnitelma>
- Myllymäki, R & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas. Yhdistys ei ole yritys. Ketterät Kirjat Oy.
- Orchidea. 2018. Aivoriihi -toteutus ja peruseriaatteet. Viitattu 10.9.2020, <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/aivoriihi>
- Osallistu. Opintokeskukset ry. 2020. Vaikuta yhdistyksessä. Opi vaikuttamaan. Viitattu 22.10.2020, <https://www.osallistu.fi/opi-vaikuttamaan/vaikuta-yhdistyksessa/>

Paul Viio. 2018. Mitä on asiakaslähtöisyys, miksi se on tärkeää ja miten tulla asiakaslähtöiseksi. Viitattu 22.10.2020, <https://www.paulviio.com/fi/mita-asiakaslahtoisuus-miksi-se-tarkeaa-ja-miten-tulla-asiakaslahtoiseksi/>

Rinne, M. 2017. Yhdistyksen viestintä- ja markkinointiopas. Viitattu 16.8.2020, <https://ehyt.fi/tuote/yhdistyksen-viestinta-ja-markkinointiopas/>

Saarni, I. 2020. Johtokunnan puheenjohtaja, Algarven Suomi-Seura. Avoin haastattelu 25.2.2020.

Vahtola, M. 2020. Intohimo brändit. Docendo Oy, Jyväskylä

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY, Helsinki.

Yhdistystoimijat. 2008. Viestintä. Viitattu 16.8.2020, <https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/viestinta/>

Yrityksen perustaminen. 2020. Yrityksen arvot, missio ja visio. Viitattu 20.8.2020, <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

LIITTEET

YHDISTYKSEN

TOIMINTA-
SUUNNITELMA

V.L.

01	Aloitus
02	Missio
03	Arvot
04	Toimintaympäristön arviointi
05	Visio
06	Strategiset toiminta-alueet
07	Toiminnot ja toimenpiteet
08	Viisivuotissuunnitelma
09	Seuranta
10	Ongelman ratkaisu
11	Muistiinpanot
12	Toteutus

Aloituis

Tämä yhdistyksen toimintasuunnitelmapohja on tarkoitettu auttamaan yhdistyksiä analysoimaan ja kehittämään toimintaansa suunnitelmallisesti eteenpäin. Toimintasuunnitelmapohja on osa AMK-lopputyötä.

Opinnäytetyö: Yhdistystoiminta ja sen kehittäminen
Case: Algarven Suomi-Seura, löytyy kattava tietopohja tukemaan toimintasuunnitelman tekoa.

Voitte halutessanne tulostaa pohjan ja täydentää sen!

Missio

Lukekaa yhdistyksen sääntöihin kirjattu tarkoitus läpi, ja miettikää vastaako se yhdistyksessä tapahtuvaa toimintaa? vai onko tarkoitusperä muuttunut?

Kirjatkaa tarkoitus eli missio ylös muutamalla lauseella.

YHDISTYKSEMME TARKOITUS ON:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Arvot

Seuraavaksi kirjatkaa yhdistyksenne arvot jokainen omaan sarakkeeseensa. Avatkaa arvon merkitys ja miten arvo ilmenee yhdistyksessä ja toiminassa.

Esimerkki arvo: Yhteisöllisyys. Se ilmenee avoimena ilmapiirinä ja yhdessä tekemisenä.

Jos yhdistyksellä ei ole valmiiksi mietittyjä arvoja, miettikää voisiko jokin toiminnassa ilmenevä asia toimia arvona ja millaisia arvoja yhdistys haluaa edustaa, jotka tuodaan mukaan toimintaa.

ARVO:

ARVO:

ARVO:

ARVO:

MERKITYS/ILMENTYMÄ:

MERKITYS/ILMENTYMÄ:

MERKITYS/ILMENTYMÄ:

MERKITYS/ILMENTYMÄ:

SWOT Analyysi

Kartoittakaa yhdistyksenne nykytila mahdollisimman tarkkaan SWOT -analyysin avulla.

Miettikää mitkä ovat yhdistyksenne sisäiset vahvuudet. Mitkä asiat ovat hyvin yhdistyksessä? Heikkoudet, mitä puutteita tai huonoja asioita yhdistyksessä on? Sekä mitkä ovat ympäristön tarjoamat mahdollisuudet, joita yhdistys voisi hyödyntää ja mitkä ovat ympäristön asettamia uhkia toiminnalle ja yhdistykselle.

Vahvuudet:

Heikkoudet:

SWOT

Uhat:


Mahdollisuudet:

Visio

Vision rakentaminen: Miettikää yhdessä yhdistyksenne tavoitetilä, millainen yhdistys haluatte olla tulevaisuudessa. Ideoikaa ja kirjoittakaa ylös tavoitteita sekä tavoitetilöjä.

Huom. Kun tavoitteet/tavoitetilat ovat mietittynä, voitte muuttaa vision sloganin muotoon, joka on luontevaa ottaa mukaan yhdistyksen toimintaan.

TAVOITTEITA & TAVOITETILOJA:	SLOGAN:
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Strategiset toiminta-alueet

Palauttakaa mieleen tekemänne SWOT-analyysi ja pohtikaa onko siinä joitakin kohtia mikä estää vision saavuttamisen? Olisiko SWOT-analyysissä asioita, joita lähteä kehittämään? Seuraavaksi määritellään painopisteet 2-4 kpl, joihin keskittymällä asetetut (Sivu 5.) tavoitteet saavutetaan ja visio on askeleen lähempänä.

Toiminta-alueen alle kirjataan painopisteet, joita työstämällä saavutetaan tavoitteet.

The worksheet is set against an orange background. It contains four circular templates for notes, each with a dashed line for a title and several horizontal lines for text. An example is provided in a rounded rectangle at the bottom right.

Toiminta-alue:

• _____

Toiminta-alue:

• _____

Toiminta-alue:

• _____

Toiminta-alue:

• _____

Esimerkki:
Toiminta-alue: Aktiviteetit.
Painopiste: Aktiviteettejen muotoilu jäsenien avulla.
Tavoite: Osallistujia määrä noussut 20%.

Toiminnot & Toimenpiteet

Toimintasuunnitelman konkretisointi:

Pohtikaa, millaisella toiminnalla saavutatte tavoitteenne?

Mitä teidän ainakin tulee tehdä, että tavoitteenne toteutuvat ja millä aikavälillä?

Ketkä ovat vastuuhenkilöt ja kuinka toiminnot jaetaan?

Keskustelkaa yhdessä ja kirjatkaa toimenpiteenne sekä tehtävän jako viisivuotissuunnitelma -taulukon mukaisesti (Sivu 8).

Toimenpiteiden miettimiseen kannattaa käyttää aikaa ja miettiä millaisia toimenpiteitä yhdistys pystyy toteuttamaan.

Huom. Jos ongelmaksi muodostuu, että ei tiedä mitä tehdä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Testatkaa 5 kertaa miksi -ongelmanratkaisumenetelmää (Sivu 10.)

Viisivuotissuunnitelman voi myös halutessaan tehdä sähköiseen muotoon, esimerkiksi Excel taulukkoon.

Vuosi:	Vuosi:	Vuosi:	Vuosi:	Vuosi:
Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:
Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:
Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:
Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:
Tehtävänjako:	Tehtävänjako:	Tehtävänjako:	Tehtävänjako:	Tehtävänjako:

Seuranta

Kun tavoitteet, toimenpiteet ja työnjako ovat kirjattu viisivuotissuunnitelma -taulukon mukaan, täytyy ennen toiminnan aloittamista suunnitella vielä yksi asia. Nimittäin seuranta ja välikatsaukset, ovatko tavoitteet toteutuneet suunnitelluilla toimenpiteillä.

Kirjatkaa alas kuinka usein seuraatte ja arvioitte suunnitelman toteutumista ja millä tavoin. Esim. Kerran vuodessa toimintakauden (esim. syys-toukokuu) lopulla.

SEURANTA:

Ongelman ratkaisu

Toimintasuunnitelmaa tehdessä nousee usein toistuvia ongelmakohtia, joihin ei löydy ratkaisua.

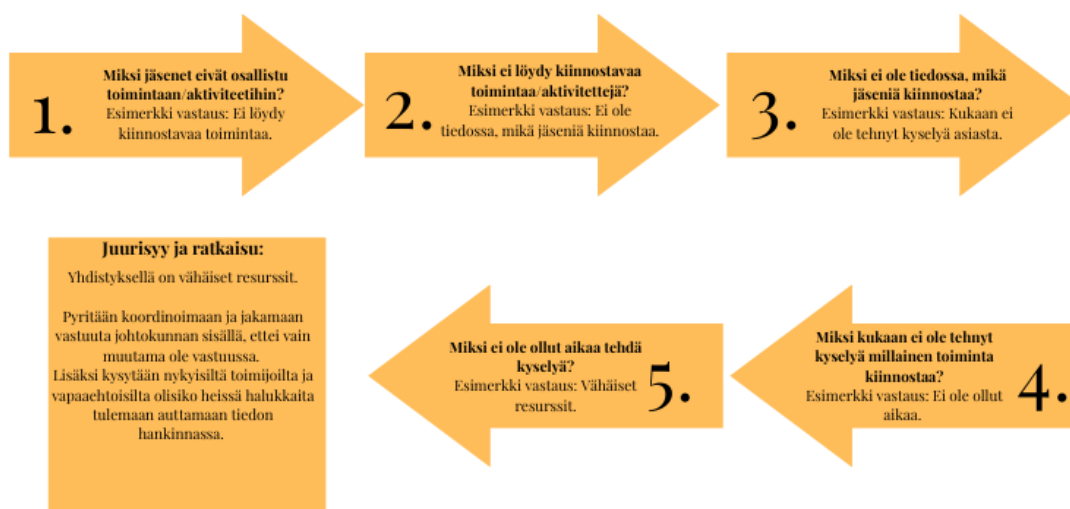
Ongelman ratkaisuun ja syyn selvittämiseen voi käyttää alla olevaa 5 kertaa miksi -menetelmää.

Kirjatkaa määritelmä ylös Muistiinpanot -sivulle (Sivu 11.) ja lähtekää esittämään kysymyksiä mallin mukaisesti.

Edellisen vastaus on seuraavan kysymys.

5 kertaa miksi -esimerkki

Määritelmä: Jäsenet eivät osallistu toimintaan.



Muistiinpanot:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Toteutus

Kun toimintasuunnitelma on kokonaisvaltaisesti valmis, alkaa todellinen työ kohti tavoitteita ja visiota.

Toteuttakaa toimintasuunnitelmaa yhdessä!

Huom!

Suosittelavaa on esittää toimintasuunnitelma ja tavoitteet jäsenille, joten kirjatkaa suunnitelman esittäminen mahdollisesti seuraavaan kokoukseen, jonne jäsenistö kutsutaan koolle.