

Strategia tukena eikä taakkana – strategian integroiminen johtamiseen kehitysyhteistyöjärjestössä

Sonja Read

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

| | |
|---|---|
| Tekijä Sonja Read | Aloitusvuosi 2009 |
| Raportin nimi Strategia tukena eikä taakkana – strategian integroiminen johtamiseen kehitysyhteistyöjärjestössä | Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 11 |
| Ohjaaja Eija Kärnä | |
| <p>Kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuuden hallitus on aktiivinen operatiivisen toiminnan toteuttaja, mutta se ei aktiivisesti käsittele strategiakysymyksiä. Järjestön käytännön johtamisesta vastaavat toiminnanjohtaja ja hallitus, joiden työskentelyyn kaivattiin strategisempaa otetta uuden strategian lanseerauksen myötä.</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää, millä lailla Solidaarisuuden johto hyötyisi entistä jatkuvammasta strategiatyöstä. Tavoitteena oli myös tutkia, miten strategiset tavoitteet voidaan integroida johdon työskentelyyn niin, että ne olisivat luonteva osa johtamista. Yhteistyössä Solidaarisuuden johdon kanssa lähdettiin kehittämään jatkuvaa toimintamallia, jonka kautta strategiset tavoitteet yhdistetään johdon operatiiviseen toimintaan.</p> <p>Solidaarisuudelle rakennettiin ratkaisua kvalitatiivisilla menetelmillä kirjallisuuden pohjalta. Kirjallisuudesta löytyvät työkalut ja hyvät käytännöt sovellettiin Solidaarisuuden johdon käyttöön. Toiminnanjohtajaa sekä kolmea hallituksen jäsentä haastateltiin, ja he antoivat palautetta toimintamallin kehittämisen eri vaiheissa. Haastatteluista kävi selvästi ilmi hallitusten jäsenten kokemus ajanpuutteesta kokouksissa. Strategian tulisi siis olla läsnä johdon toiminnassa, muttei viedä huomattavasti aikaa välttämättömästä operatiivisesta työstä.</p> <p>Havaittiin, että järjestön omien kasvutavoitteiden sekä toimintaympäristön muutosten takia strategiset päämäärät olisi tärkeää sisällyttää operatiivisten asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon. Näin strategisia tavoitteita pystyttäisiin seuraamaan ja hyödyntämään operatiivisessa toiminnassa.</p> <p>Työn tuloksena kehiteltiin keinoja, joilla strategiatyön voi integroida operatiiviseen johtamiseen. Esiteltiin suosituksia ja työkaluja johtamiskäytäntöihin, hallituksen vastuunkoon ja toiminnanjohtajalle mm. kokouskäytäntöihin, sekä tarkennettiin seurannan mittareita ja lisättiin strategisia teemoja vuosikelloon.</p> <p>Jatkuva toimintamalli vaatii osin tarkempaa soveltamista ennen käyttöönottoa. Toiminnanjohtaja toivoi, että toimintamalli voitaisiin ottaa käyttöön uuden strategian lanseerauksen myötä syksyllä 2012.</p> | |
| Asiasanat strateginen johtaminen, strategiatyö, johtoryhmät, toimintamallit, kehitysyhteistyö | |

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

| | |
|--|--|
| Author Sonja Read | Year of entry 2009 |
| The title of thesis MAKING THE BEST OF STRATEGY – LINKING STRATEGY TO OPERATIONS IN THE MANAGEMENT OF A DEVELOPMENT CHARITY | Number of pages and appendices 60+11 |
| Supervisor Eija Kärnä | |
| <p>The management of the Finnish development charity International Solidarity Foundation is highly focused on its operational duties and spends little time discussing strategic questions. With the launch of a renewed strategy in the autumn of 2012 the Executive Director hoped for an increased strategic approach in management of the charity, led by the Executive Director and the Board.</p> <p>The aim of this thesis was to examine ways in which management would benefit from an increased strategic approach to its work. Consequently, the aim was also to investigate how strategic goals can be linked to management's operational activities so that they would be an integral part of these activities. An operations model linking strategy to operations was developed in close cooperation with the charity.</p> <p>This operations model was developed using qualitative research methods. Tools and best practices drawn from literature were adapted for use by the charity's management. The Executive Director and some board members were interviewed and they gave feedback on the model at different stages of its development. The interviewees stressed the lack of time in board meetings, suggesting strategy should be present in management's work but in a way that it would not affect the execution of necessary operative activities.</p> <p>It was recognised that due to the charity's expansion goals, as well as rapid changes in the operational environment, it would be essential to integrate strategic aims to operations and decision making. This way the fulfilment of strategic aims could be monitored and utilized in operative activities.</p> <p>As a result of the research, tools linking strategy to management's operative activities were developed. Recommendations and tools concerning the management system, distribution of work within the board and meeting practices were presented, and indicators regarding monitoring the realization of the strategy were improved.</p> <p>The operations model partly requires more detailed adaptation before implementation. The Executive Director hoped to introduce the model to management of the organization in conjunction with the launch of a renewed strategy in autumn 2012.</p> | |
| Key words strategic management, strategy work, NGO, development charity | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimusongelma ja tavoite..... | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen metodit ja rakenne..... | 1 |
| 1.3 | Käsitteiden määrittely ja tutkimuksen merkitys..... | 2 |
| 2 | Tutkimuksen menetelmä ja rajausta..... | 4 |
| 2.1 | Tutkimusmenetelmä | 4 |
| 2.2 | Tutkimusprosessi..... | 5 |
| 2.3 | Tutkimuksen rajausta | 6 |
| 3 | Jatkuvan strategiatyön merkitys..... | 8 |
| 3.1 | Projektiluontoisuudesta jatkuvaan strategiatyöhön | 8 |
| 3.2 | Jatkuva strategiatyö Solidaarisuudessa | 9 |
| 4 | Strategian ja operatiiviset toiminnot yhdistäviä tekijöitä..... | 11 |
| 4.1 | Johtamisjärjestelmän kehittäminen | 11 |
| 4.2 | Strategian seurannan mittarit | 14 |
| 4.3 | Vastuunjako | 16 |
| 4.4 | Toiminnanjohtaja strategiatyön avaintekijänä | 18 |
| 4.5 | Strategian seuranta- ja päivitysmenetelmiä..... | 21 |
| 5 | Solidaarisuus..... | 24 |
| 5.1 | Lähtötilanne | 24 |
| 5.2 | Haastattelut | 25 |
| 5.3 | Strategiatyön suunta Solidaarisuudessa..... | 31 |
| 6 | Strategian integrointi johdon toimintaan | 33 |
| 6.1 | Solidaarisuuden johtamisjärjestelmän kehittäminen | 33 |
| 6.2 | Strategian seurannan mittarit | 35 |
| 6.3 | Vastuunjako | 43 |
| 6.4 | Toiminnanjohtaja strategiatyön avaintekijänä | 46 |
| 6.5 | Strategian seuranta ja päivitys | 49 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset..... | 53 |
| 7.1 | Tulokset ja niiden merkitys | 53 |
| 7.2 | Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys..... | 55 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7.3 | Jatkotutkimuksen aiheita | 56 |
| 7.4 | Oman oppimisen arviointi | 57 |
| | Lähteet..... | 58 |
| | Liitteet..... | 61 |
| | Liite 1. Hallituksen tehtävät | 61 |
| | Liite 2. Solidaarisuuden vuosikello, johon on lisätty strategiset tavoitteet. | 62 |
| | Liite 3. Jatkuvan toiminnan malli. | 63 |

1 Johdanto

Strategiakysymysten käsittely mielletään usein yhdeksi johdon tärkeimmäksi tehtäväksi. Koska strategian tulisi olla organisaation toimintaa ja suuntaa ohjaava tekijä, sitä pidetään luonnollisesti juuri johdon työhön kuuluvana. Suomalaisen kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuuden toiminnanjohtajan ja hallituksen työnkuvassa olevaa strategiaa käsitellään tällä hetkellä viiden vuoden välein tehtävän strategiauudistuksen yhteydessä sekä vuosikertomuksissa, joissa peilataan strategisia päämääriä ja niiden saavuttamista. Strategian uudistamisen sekä vuosikertomusten välissä strategiaa ei käsitellä aktiivisesti, sillä järjestön johto keskittyy työssään laajalti operatiivisiin toimintoihin.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Opinnäytetyön tavoite on selvittää, millä lailla kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuuden johto hyötyy entistä jatkuvammasta strategiatyöstä. Tavoitteena on myös tutkia, miten strategian voi integroida johdon työskentelyyn niin, että se olisi luonteva osa johtamista. Tutkimuksen perusteella kehitetään jatkuva toimintamalli, jota seuraamalla organisaation johto pystyy käyttämään aiempaa strategisempaa otetta johtamisessaan ja paremmin seuraamaan strategian toteutumista. Toimintamalliin kuuluu strategian seurantamittareiden parantaminen, strategian sisällyttäminen osaksi vuosikelloa, sekä työkaluja ja suosituksia johdon toimintaan, kuten kokouksiin. Tavoitteena on tehostaa Solidaarisuuden johdon strategiatyötä, kun se syksyllä 2012 lanseeraa uuden strategiansa.

Tutkimusongelma: Miten Solidaarisuus hyötyy siitä, että strategia integroidaan jatkuvaksi osaksi johtamista, ja millä keinoilla ja työkaluilla tämän voi tehdä?

1.2 Tutkimuksen metodit ja rakenne

Tutkimus on laadullinen, jossa menetelmänä käytetään konstruktivistista tutkimusta. Tutkimus ja toimintamalli toteutetaan läheisessä yhteistyössä Solidaarisuuden kanssa, sillä heille haetaan ja kehitetään sopivia ratkaisuja. Työn tukena käytetään laajalti strategiseen johtamiseen, hallitustyöskentelyyn sekä strategian seurantaan ja mittaamiseen liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuuden esittelemien hyvien käytäntöjen pohjalta sovelletaan Solidaarisuudelle toimivia strategiatyömalleja ja seurantamittareita. Solidaarisuuden johtoa haasta-

tellaan ja heidän mielipiteensä ja ehdotuksensa ovat mukana kehitysprosessissa. Tämä mahdollistaa sen, että työstä tulee heille käyttökelpoinen ja heidän organisaatiolleen sopiva.

Tässä opinnäytetyössä kuvaillaan aluksi mitä tutkimusmenetelmiä käytetään, miten tutkimus on toteutettu ja miten se on rajattu. Kolmannessa luvussa selvitetään strategiatyön jatkuvuuden tarkoitusta ja pohditaan sitä, miten jatkuva strategiatyö on Solidaarisuudelle relevanttia ja ajankohtaista. Neljännessä luvussa esitellään teorioita ja hyviä käytäntöjä, jotka liittyvät johdon jatkuvaan strategiatyöhön. Eri näkökulmat on jaettu alalukuihin. Empiiriset tulokset käsitellään luvuissa viisi ja kuusi. Ensin esitellään kehitysyhteistyöjärjestö Solidaarisuus ja johdon haastattelujen tulokset. Tietoperustan ja Solidaarisuuden tilanneanalyysin perusteella teoriat ja hyvät käytännöt sovelletaan Solidaarisuuteen. Luvun neljä teorian on sovellettu Solidaarisuuteen luvussa kuusi, minkä vuoksi näiden lukujen otsikointi on samanlainen. Seitsemännessä luvussa on yhteenveto tuloksista, johtopäätöksiä sekä ehdotuksia mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

1.3 Käsitteiden määrittely ja tutkimuksen merkitys

Kehusmaa (2010, 15) on osuvasti määrittänyt strategiatyön sellaiseksi organisaation työksi, johon kuuluu strategiasuunnittelu, strategian toteutus ja strateginen johtaminen. Myös Tuomi ja Sumkin (2010, 11) käyttävät strategiatyön käsitettä yleisnimityksenä kaikesta organisaation strategiaan liittyvästä toiminnasta. Tutkimuksen toinen keskeinen käsite on johdon strategisen ja operatiivisen toiminnan integrointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että johdon kaksinaiset tehtävät, strategiatyö sekä käytännön johtamistoimet kuten päätöksenteko ja budjetin hyväksyminen, liitetään yhteen. Tällöin strategiset tavoitteet ja linjaukset ovat osa käytännön johtamistoimia. Tuomi ja Sumkin (2010, 10) kuvaavat strategian ja operatiivisen toiminnan linkittämistä puheen ja toiminnan yhdenmukaisuutena. Strategia on läsnä toiminnassa ja ohjaa valintoja. Käsitteellä jatkuvan toiminnan malli tarkoitetaan joukko työkaluja ja hyviä käytäntöjä, jotka auttavat Solidaarisuutta kytkemään strategiatyön jatkuvasti operatiiviseen johtamiseen. Strategiset teemat ja tavoitteet tarkoittavat samaa asiaa. Ne viittaavat Solidaarisuuden strategian kuuteen teemaan. Mittarit ja indikaattorit tarkoittavat myös samaa, eli ne mittaavat strategisia tavoitteita. Solidaarisuudessa on tapana käyttää käsitettä indikaattori ja kirjallisuudessa käsitettä mittari. Tässä työssä käytetään molempia nimityksiä.

Strategiaan liittyvää kirjallisuutta tuotetaan paljon etenkin liikeyritysten ja niiden johtoryhmien avuksi. Työn aihe on tässä mielessä ajankohtainen. Usein kirjoitetaan siitä, mitä strategia on ja miten se tulisi laatia, mutta usein painotetaan myös strategian toteuttamisen tärkeyttä ja sen haasteita. Solidaarisuudessa strategiaa operoidaan jatkuvasti ja strategia on hyvin kytketty kehitysyhteistyöohjelmaan. Se ei kuitenkaan ole läsnä johdon arjessa. Siksi tässä työssä tutkitaan, millä tavoin strategian voisi paremmin integroida johdon toimintaan. Strategian toteuttaminen käytännössä on haasteellista, mikä tekee tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen. Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa on tartuttu yhden järjestön strategiahaasteeseen ja muutettu strategiakirjallisuuden anti käytännön ratkaisuiksi.

2 Tutkimuksen menetelmä ja raja

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus on tapaustutkimus (Haaga-Helia amk 2010, 20; Metodix, 2012). Se ei ole kovin yleinen, mutta muistuttaa toimintatutkimusta, jonka tarkoituksena on ”kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, jolla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan” (Anttila 2005, 440). Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä on valittu siitä syystä, että tämä tutkimus on prosessi, jossa Solidaarisuudelle pyritään luomaan ja kehittämään käytännön ratkaisu. Konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeisiä piirteitä ovat Lukan (2006, teoksessa Haaga-Helia amk 2010, 19) mukaan

- tosielämän ongelmiin keskittyminen, joiden ratkaisu on tärkeä
- ratkaisuksi innovatiivisen konstruktion tuottaminen
- ratkaisun huolellinen kytkeytyminen aikaisempaan tietoperustaan
- kehitetyn konstruktion testaus käytännössä
- tutkijan ja käytännön edustajien läheinen yhteistyö, jossa tavoitteena kokemuksellinen oppiminen
- pyrkimys tuottaa uutta tietoa.

Edellä mainitut piirteet kuvaavat vahvasti myös tätä tutkimusta. Keskitytään tosielämän ongelmaan, jossa ratkaisu on tärkeä. Ratkaisuksi tuotetaan konstruktio, joka kehitetään läheisessä yhteistyössä Solidaarisuuden kanssa. Tällä tavalla varmistetaan, että kehitetty konstruktio on Solidaarisuuden tarpeita vastaava, ja että sen toteuttaminen on realistista. Ratkaisun löytämiseksi käytetään hyväksi jo olemassa olevaa tietoperustaa, mikä on tyyppistä konstruktiiivisessa tutkimuksessa. Tässä työssä kirjallisuutta käytetään pohjana ratkaisulle. Perinteisessä konstruktiiivisessa tutkimuksessa tuloksia pitäisi myös testata. Opinnäytetyön yhteydessä konstruktiota ei ole mahdollista testata käytännössä, minkä takia tutkimuksen tukena käytetään Solidaarisuuden avainhenkilöiden haastatteluja. Haastattelujen kautta ”testataan” tietopohjan kautta kertyneiden ehdotusten soveltumista Solidaarisuuteen sekä pohditaan kehityssuuntia.

Tutkimusmenetelmien valintaan on vaikuttanut Solidaarisuuden tarve ja työn tavoite: työn lopputuloksen kannalta on oleellista, että ollaan läheisessä yhteistyössä johdon kanssa, ja että he arvioivat työtä sen eri vaiheissa. Haastattelut olivat menetelmä, jolla kommunikoi-
tiin Solidaarisuuden kanssa. Niitä käytetään haastateltavien näkemysten ja mielipiteiden saamiseksi. Haastatteluissa ihmiset nähdään subjekteina ja vastaukset voivat olla monen-
laisia ja -tahoisia. Niissä voi kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 174; 194.) Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopi siis tähän tutkimukseen. Tar-
kemmin ottaen käytän teemahaastatteluja, joissa kysymysten aiheet on määrätty etukäteen. Joskus ne käydään läpi eri järjestyksessä ja niissä voidaan käydä myös vapaata keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2004, 197.) Näin haastateltavat pystyivät vapaasti ilmaisemaan mielipiteensä.

Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti, mikä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Toiminnanjohtaja valitsi haastateltavaksi hallituksen puheenjohtajan sekä kaksi hallituksen jäsentä. Heidät valittiin sen perusteella, että puheenjohtajalla on hyvä yleiskuva hallituksen toiminnasta, ja kummatkin jäsenet oli-
vat mukana strategiatyöryhmässä, joten heillä on asiaan relevantteja näkemyksiä. Se, että tutkimus on tehty nimenomaan Solidaarisuutta varten, ei tarkoita sitä, ettei työn tuloksia voisi soveltaa samankaltaisiin tilanteisiin muissa organisaatioissa. Konstruktiota lähdetään kuitenkin luomaan juuri Solidaarisuudelle.

2.2 Tutkimusprosessi

Aloitin tutkimusprosessin tapaamalla toiminnanjohtaja Miia Nuikan. Hän antoi yleis-
katsauksen Solidaarisuuden tilanteeseen ja kertoi, mitä opinnäytetyöltä toivotaan. Kes-
kustelun perusteella tutkin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja etsin Solidaarisuudelle so-
pivia ratkaisuja ja työkaluja. Tapasin Nuikan useamman kerran, joten sain häneltä palau-
tetta työn eri vaiheissa. Haastattelin myös hallituksen puheenjohtaja Tarja Kantolaa ja kak-
si hallituksen jäsentä, Folke Sundmania sekä Karri Heikkilää. Palautteen perusteella sain
vahvistusta tiettyjen työkalujen ja ratkaisujen kehittämiseksi edelleen, kun taas toiset eivät
näyttäneet soveltuvan Solidaarisuudelle.

Haastattelin Solidaarisuuden johtoa tutkimustyön eri vaiheissa. Nuikan ja hallituksen puheenjohtajan haastattelu oli melko varhain tutkimusprosessissa, ja sen tarkoituksena oli selventää hallitustyöskentelyä. Silloin kysyttiin myös palautetta joihinkin ehdotuksiin ja saatiin idea siitä, mitä voisi lähteä kehittämään. Sundmanin haastattelu oli noin keski-vaiheilla ja Heikkilän haastattelu loppua kohti. Myös Nuikan tapasin uudestaan loppua kohti. Sain heidän panostuksensa työhön ja mm. strategiamittareihin tehtiin korjauksia. Haastattelujen välissä paneuduin kirjallisuuden tutkimiseen, keräsin hyviä käytäntöjä ja työkaluja, sekä tutkin niiden mahdollista soveltamista Solidaarisuuden johdon käyttöön. Johto kommentoi niitä. Tutkimuksessa on käsitelty strategisen johtamisen eri аспектеja, josta muodostuivat tutkimuksen ala-otsikot: johtamiskäytännöt, seurannan mittarit, seuranta- ja päivitysmenetelmät, vastuunjako, sekä toiminnanjohtajan rooli.

2.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu pelkästään Solidaarisuuden johtoon, eli toiminnanjohtajaan ja kymmenhenkiseen hallitukseen. Tässä työssä fokusoidaan pelkästään organisaation käytännön johtoon ja kehitetään nimenomaan johtamista strategisemmaksi. Kehusmaan (2010, 15) mukaan kaikki strategiatyön vaiheet vaativat strategista johtamista. Vaikka nykyään painotetaankin yhä enemmän sitä, että strategian suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi koko organisaation ja sen jokaisen työntekijän olla mukana, johto on kuitenkin vastuussa strategiaprosessista. Solidaarisuudessa nämä ovat käytännössä toiminnanjohtaja ja hallitus. Johtoryhmää kehittämällä lisätään koko organisaation tehokkuutta (Hulkkonen 2004, 10). Työstämällä johdon strategista otetta tuetaan siten samalla koko järjestön strategiatyötä. Tästä syystä muun organisaation suhdetta strategiaan ei ole käsitelty. Valtuuskuntaa ei ole otettu tutkimuksessa mukaan, koska sillä ei ole Solidaarisuuden päivittäisasioissa ja strategisissa kysymyksissä olennaista osaa.

Ohjelmapääällikkö, joka vastaa järjestön kehitysyhteistyöohjelmasta, sekä koko kehitysyhteistyöohjelma indikaattoreineen on tässä tutkimuksessa jätetty pois. Kehitysyhteistyöohjelma on syventävä strategia ja oma kokonaisuutensa. Tässä työssä keskitytään perusstrategiaan, johon kuuluu kehitysyhteistyöohjelman ohella organisaation tukitoimintoihin liittyviä tavoitteita kuten viestintää ja varainhankintaa. Solidaarisuudessa perusstrategian lisäksi tullaan lähitulevaisuudessa kehittämään syventävät strategiat eli

viestintä-, varainhankinta- sekä henkilöstöstrategiat, mutta niitä ei tässä työssä sivuta. Poikkeuksena tässä ovat ne aspektit, jotka liittyvät johtamiseen tai strategian seurantaan. Kirjallisuudessa on keskitytty strategiatyön jatkuvuuteen, strategisen johtamisen ja hallitustyöskentelyn hyviin käytäntöihin, strategian seurantaan ja mittaamiseen, sekä strategisen ja operatiivisen toiminnan yhdistämiseen.

3 Jatkuvan strategiatyön merkitys

Solidaarisuus on 10 vuoden aikana kasvanut kaksinkertaiseksi, ja sen operatiiviset toiminnot sujuvat hyvin siitä huolimatta, että hallitus ei käsittele strategiakysymyksiä aktiivisesti. Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuden pohjalta sitä, miksi ja miten Solidaarisuus kuitenkin hyötyisi siitä, että strategia olisi johdon toimissa jatkuvasti mukana ja että strategiaa seurataan ja päivitetään useammin kuin nyt on tapana tehdä.

3.1 Projektiluontoisuudesta jatkuvaan strategiatyöhön

Useat strategiakirjailijat kuvaavat strategiatyön jatkuvuuden keskeisyyttä. Kehusmaalle strategiatyö on ihanteellisesti ”organisaatiossa elävä, jatkuva prosessi tai toimitapa” (Kehusmaa 2010, 16), johon kuuluvat seuraavat vaiheet: organisaatiolle sopivan strategiatyömallin suunnittelu, strategian laatiminen, sen toteuttaminen käytännössä, strategian seuranta ja arviointi, ja strategian päivitys. Nämä vaiheet eivät kuitenkaan toteudu aina toisensa jälkeen, vaan ne ovat kietoutuneita toisiinsa. Näiden prosessien kautta organisaatio kehittyy ja oppii. ”Elävän strategiatyön” harjoittaminen onkin yksi oppivan organisaation ominaispiirteistä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Oppimisen kautta organisaatio taas saavuttaa paremmin tavoitteensa. Jatkuva strategiatyö siis mahdollistaa etenemisen kohti strategian viitoittamaa tahtotilaa. (Kehusmaa 2010, 17–21.)

On esitetty, että strategiatyöhön liittyvät ongelmat nousevat juuri siitä, että strategia ei ole osa organisaation päivittäistä toimintaa ja johtamista. Organisaatioissa usein ilmenevä ongelma on se, että strategiatyö on enemmänkin erillinen projekti kuin osa organisaation jatkuvaa toimintaa. Tämä aiheuttaa sen, ettei muutoksiin pystytä reagoimaan tarpeeksi nopeasti. Strategian täytyy elää ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön mukaan, jotka muuttuvat jatkuvasti. (Kehusmaa 2010, 27.) Juuri toimintaympäristön muutoksiin reagoimisen tarvetta korostetaan usein jatkuvuuden yhteydessä. Hulkkonen (2004, 21) laskee yhdeksi johtoryhmän jatkuvaksi johtamistehtäväksi organisaation sisältä ja ulkopuolelta tulevien ongelmien ratkomisen, toiminnan seuraamisen ja kehittämisen sekä ympäristön ja kilpailutilanteen muutoksiin vastaamisen. Johtoryhmän strategiatyö sisältää siis organisaation menestyksen kannalta keskeisiä asioita. Jo vanhemmassa strategiakirjallisuudessa pu-

hutaan jatkuvan strategiatyön merkityksestä: ympäristö muuttuu nopeasti, ja on osattava joustaa sen mukaan (Laine & Hulkkonen 1996, 10). Se, että lähes 20 vuotta sitten painotettiin samaa asiaa kuin vielä tänäkin päivänä on osoitus siitä, että strategian integroiminen päivittäiseen työskentelyyn on haasteellista. Pienilläkin muutoksilla voi kuitenkin saada jo merkittäviä tuloksia aikaiseksi.

Strategiassa kiteytyy olemassaolon tarkoitus ja organisaation tehtävä, eikä sitä voida sen vuoksi erottaa arkisesta toiminnasta. Strategia ei ole irrallinen, itsenäinen johtamisprosessi, vaan osa jatkumoa (Kaplan & Norton 2004a, 54). Mintzberg ja Kehusmaa paheksuvat strategisen ja operatiivisen toiminnan kokonaisvaltaista erottamista toisistaan ja strategiatyön laiminlyömistä operatiivisten toimien hyväksi, sillä organisaation operatiivisen toiminnan pitäisi nimenomaan toteuttaa strategiaa (Kehusmaa 2010, 17; Mintzberg 1987a, 73; Mintzberg 1994, 110–111). Strategisen työskentelymallin tulee myös mahdollistaa oikeiden ongelmien poimimisen ja ratkomisen. Jos Solidaarisuudessa käsitellään strategiaa vain vuoden välein, ei välttämättä osata reagoida oikeisiin ongelmiin tai tarpeeksi nopeasti.

3.2 Jatkuva strategiatyö Solidaarisuudessa

Jatkuvaan strategiatyöhön kehottava kirjallisuus on usein kohdistettu liikeyrityksiin. Strategiatyö on kuitenkin yhtä lailla merkityksellistä voittoa tavoittelemattomille järjestöille kuin yrityksillekin: järjestöjen toimikentässä kilpailu rahoituksesta on kovaa, mikä korostaa tehokkaan strategiatyön tärkeyttä. (Montgomery 2012, 151.) Myös Solidaarisuus työskentelee ympäristössä, jossa on yhä tärkeämpää pystyä pärjäämään muutosten keskellä.

Huonon taloudellisen tilanteen takia useassa länsimaassa leikataan kehitysapua. OECD:n vuosittaiset kehitysapuluvut osoittavat, että vuonna 2011 kehitysapu oli laskenut ensimmäistä kertaa vuoden 1998 jälkeen. Euroopassa esimerkiksi Itävalta ja Belgia ovat jo leikanneet kehitysapua, toiset maat, kuten Kanada, Alankomaat ja Espanja ovat ilmoittaneet tekevänsä niin. (EU Observer 2012; BBC 2012.) Joissakin maissa apu on pidetty samana tai korotettu. Suomessa ei tällä hetkellä odoteta leikkauksia kehitysavussa. Tätäkään ei kuitenkaan voida pitkällä tähtäimellä taata. Solidaarisuus on Ulkoasiainministeriön kumppanuusjärjestö ja huomattava osa sen tuloista tulee sieltä. UM:n kumppanina Solidaarisuuden asema on tosin melko vakaa. Tällä hetkellä Suomen hallitusohjelmassa kehitysyh-

teistyön määrärahat on kuitenkin osin jäädytetty, jonka seurauksena joidenkin järjestöjen kasvu jää vain muutamaan prosenttiin tai saattaa johtaa nollakasvuun (Solidarisuus 2012, 3).

Yksi Solidarisuuden strategisista tavoitteista on julkisen rahoituksen kasvun turvaaminen, mikä sisältää UM – rahoituksen rinnalla muun julkisen rahoituksen, kuten EU:n, hyödyntämisen. Kilpailu erityisesti kansainvälisestä rahoituksesta voi olla tiukkaa ja kehitysyhteistyössä jo tehtyjen leikkausten perusteella julkinen rahoitus voi olla rahoituskanavana epävakaa. Tukea hakevien kansalais- ja kehitysyhteistyöjärjestöjen on jatkuvasti osoitettava olevansa kompetentteja ja tuloksellisia. Ilman valtion kehitystuen leikkaamistakin kehitysyhteistyöjärjestöjen on jatkuvasti promotoitava toimintaansa, säilytettävä vanhat lahjoittajansa ja kerättävä uusia kehnonkin taloudellisen tilanteen aikana. Kansalais- ja kehitysyhteistyöjärjestöiltä odotetaan entistä enemmän läpinäkyvyyttä (INGO Accountability Charter 2012), laatua ja tuloksia.

Solidarisuudelle kehitetty uusi strategia vuosille 2012–2016 panostaa aikaisempaa enemmän kasvuun. Solidarisuus haluaa kasvattaa bränditietoisuuttaan Suomessa sekä lisätä muualta kuin Ulkoministeriöltä saadun tuen määrää. (Kantola T. & Nuikka M. 26.6.2012.) Jos kasvua halutaan seurata ja sen perusteella tehdä mahdollisia parannuksia siihen, miten strategiaa toteutetaan, täytyy sitä seurata ja päivittää useammin kuin kerran vuodessa. Kehusmaan (2010, 28) sanoin strategiaa suunnitellaan muutoksena. Mikäli halutaan, että muutos tapahtuu tavoiteltuun suuntaan, täytyy strategian toteuttaminen, seuranta ja päivittäminen olla toimivaa ja linkittyneenä operatiiviseen toimintaan. Esimerkiksi taloudellisia mittareita tulee seurata ja päätöksiä tehdä niiden pohjalta. Jos kasvua halutaan edistää, sen mittareiden seuranta on välttämätöntä - etenkin kun otetaan huomioon järjestöjen muuttuva toimintaympäristö taloudellisen tilanteen nopeine muutoksineen.

4 Strategian ja operatiiviset toiminnot yhdistäviä tekijöitä

Strategiakirjallisuudessa painotetaan strategiatyön jatkuvuuden tärkeyttä. Koska strategia on järjestön toiminnan ydin, sen pitäisi ohjata Solidaarisuuden toimintaa. Solidaarisuuden omien kasvutavoitteiden ja muuttuvan toimintaympäristön takia strategian jatkuva integroiminen toimintaan on ajankohtaista. Taloudellinen tilanne ei ole erityisen hyvä ja kehitysyhteistyöjärjestöihin kohdistetut odotukset kasvavat. Kasvustrategian myötä Solidaarisuuden johdolle olisi olennaista seurata kasvua ja kehittää toimintaa seurannan pohjalta. Mitä enemmän Solidaarisuuden johdon toimet ovat kytköksissä strategiaan, joka on tarkoin suunniteltu ja fasilitaattorin avulla tehty, sen paremmin voidaan huomata kehitystarpeet ja toteuttaa ne ajoissa. Tästä syystä Solidaarisuuden johdolle on aiheellista kehittää integroitu toimintamalli, jonka kautta strategia yhdistetään operatiiviseen johtamiseen ja strategian toteutumista voidaan seurata.

4.1 Johtamisjärjestelmän kehittäminen

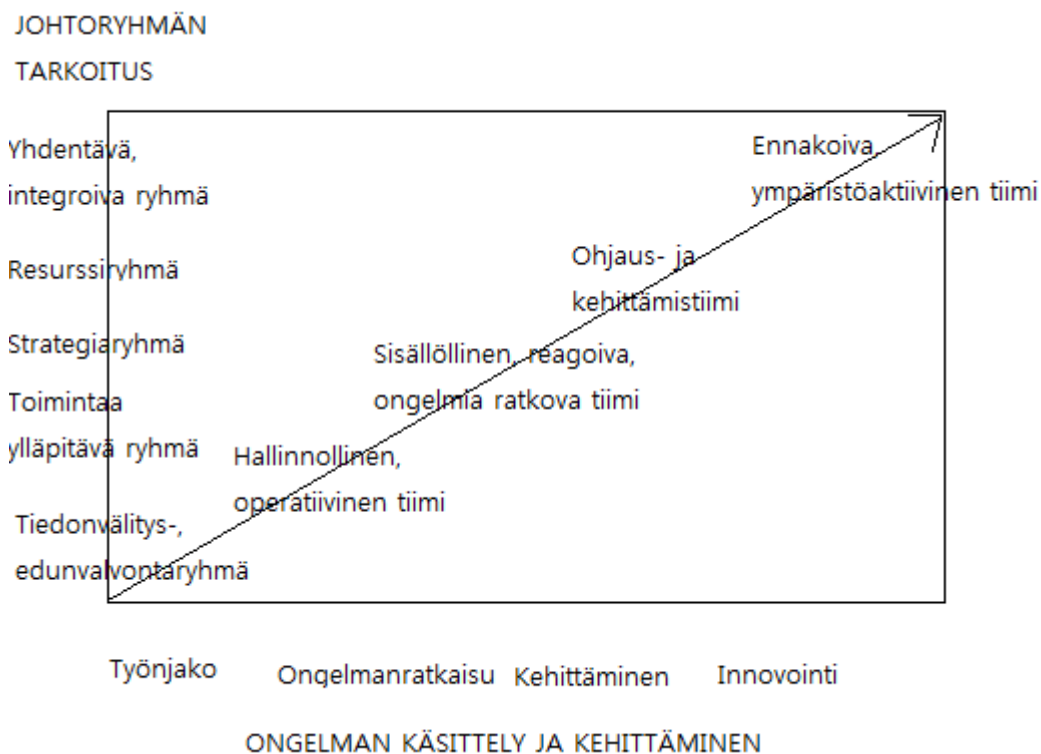
Kaplan ja Norton (2009, 23–24) ovat kehittäneet strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävän johtamisjärjestelmän, jota seuraamalla yrityksen johto voi liittää strategian ja operatiiviset toiminnot jatkuvasti toisiinsa. Johtamisjärjestelmä pohjautuu havaintoon, että strategia on vaikea liittää jatkuvaksi osaksi johtamista. Heidän tutkimuksensa perusteella ne yritykset, joilla on käytössä strategian toteutusjärjestelmä menestyvät paremmin kuin ne, joilla ei ole sellaista. He havaitsivat, että menestyvistä yrityksistä 75 %:ssa pidettiin säännöllisiä kokouksia, jossa strategiaa käsitellään ja seurataan, ja samoin 75 % menestyvistä yrityksistä päivitti strategiaa säännöllisesti ottaen huomioon muuttuvat olosuhteet. Vastaavat luvut olivat paljon alhaisempia huonommin menestyvien yritysten joukossa. Heidän mukaansa kuitenkin vain pieni osa organisaatioista oli liittänyt budjettinsa strategiaan. (Kaplan & Norton 2009, 19–20.)



Kuvio 1. Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä (Kaplan & Norton sivuilla Bootstrap SPR 2012)

Johtamisjärjestelmässä on kuusi päävaihetta, jotka näkyvät kuviossa 1. Ensimmäinen vaihe on strategian suunnittelu, eli määritellään toiminta-ajatus ja visio sekä muotoillaan strategia. Toisessa vaiheessa strategiaa suunnitellaan: voidaan laatia strategiakarttoja, strategian toteutumiselle asetetaan mittarit sekä suunnitellaan hankkeet ja rahoitus. Kolmanneksi organisaatio sopeutetaan strategiaan: strategia ja sen mittarit otetaan käyttöön, henkilöstö sitoutetaan strategiaan ja koko organisaation toimet mukautetaan strategiaan tavoitteisiin. Neljännessä vaiheessa suunnitellaan operatiivista toimintaa. Määritellään, mitä avainprosesseja täytyy parantaa tavoitteiden saavuttamiseksi, ja suunnitellaan myynti ja budjetointi. Viidennessä vaiheessa seurataan strategisten ja operatiivisten suunnitelmien toteutumista. Kuudes ja viimeinen vaihe on strategian testaaminen ja päivitys eri mittareiden ja analyysien avulla. Sitten kierros alkaa uudestaan vaiheesta 1. (Kaplan & Norton 2009, 23–26.) Tässä luvussa käsitellään johtamisjärjestelmästä vaiheita 2, 5 ja 6.

Hulkkonen (2004, 35–40) keskittyy pikemminkin johtoryhmän työskentelytavan tarkasteluun kuin strategian toteuttamiseen. Hänen mukaansa johtoryhmän työskentelyä voidaan ymmärtää paremmin kun tiedetään, missä vaiheessa johtoryhmän elinkaarta se on. Hulkkosen johtoryhmän elinkaari näkyy kuviossa 2. Vasta-aloittanut johtoryhmä on päiväkohtaisiin asioihin keskittyvä tiedonvälitys- ja/tai edunvalvontaryhmä. Toimintaa ylläpitävä ryhmä taas on keskittynyt organisaation sisäisiin asioihin, mutta jää kaipaamaan yhteisten linjakysymysten ja strategisen suunnan pohdintaa. Strategiatyöhön tähtäävä johtoryhmä on ohjaus- ja kehittämissiimi. Sen työhön kuuluu sisäisten asioiden hoitamisen lisäksi ulkoiseen ympäristöön reagoiminen sekä muutosten seuranta. Strategiavaiheeseen siirtymistä helpottaa, jos on tehty valmiiksi strateginen työskentelymalli. Elinkaaren korkeimmassa vaiheessa painotetaan jokaisen yksilön johtoryhmään tuomaa osaamista ja ammattitaitoa.



Kuvio 2. Johtoryhmän elinkaari (Hulkkonen 2004, 37, muokattu)

Strategia-asiantuntija Mintzberg (1987a, 73–75) on pohtinut johtajan suhdetta strategiatyöhön artikkelissaan *Crafting Strategy*. Hän esittää, että strategian suunnittelun lisäksi strategiajohtaja on oppija, kuvioden tunnistaja. Tällaiset johtajat eivät pelkästään suunnittele strategiaa, vaan myös antavat sen kehittyä. Johtajat ovat sitoutuneita, reagoivat

tuloksiin ja oppivat organisaatiostaan henkilökohtaisen kokemuksensa kautta. Olennaisia strategiajohtamisen tehtäviä ovat hänen mielestään vakauden johtaminen, katkonaisuuden havaitseminen, toimialan tunteminen, kuvioiden havaitseminen sekä muutoksen ja vakauden yhteensovittaminen (englanniksi manage stability, detect discontinuity, know the business, manage patterns, reconcile change and continuity).

Mintzbergin mielestä strategiatyössä on kyse vakauden, ei muutoksen johtamisesta (Mintzberg 1987a, 73). Toisaalta sanotaan, että strategiatyö on muutoksen johtamista (Kaplan & Norton 2004b, 1; Kehusmaa 2010, 153). Riippuu siitä, miltä näkökannalta katsoo. Strategiset tavoitteet itsessään ovat muutos, jos organisaatio on ne saavutettuun eri tilassa kuin ennen. Vakaudella Mintzberg tarkoittaa sitä, että johtajien ei pitäisi jatkuvasti kuluttaa aikaa strategian muodostamiseen, vaan tehostaa organisaation työskentelyä sen strategian toteuttamisessa, mikä sillä on jo. Hänen mukaansa strategiatyössä ei tulisi suosia muutosta, mutta tulisi kuitenkin tietää, milloin muutosta tarvitaan. Hänestä strategiaa ei tule jatkuvasti arvioida uudelleen. Mintzberg painottaa strategian jatkuvaa toteuttamista, ei jatkuvaa muodostamista. (Mintzberg 1987a, 73.)

Artikkelissa *Crafting Strategy* Mintzberg esittää, että organisaation toimintaan eivät pelkästään vaikuta suuret ympäristön muutokset, vaan myös pienet katkonaisuudet. Johdohenkilöiden täytyy olla valppaina, jotta he voisivat havaita näitä katkonaisuuksia. Mintzberg painottaa myös toimialan hyvää tuntemusta tunteen kautta. Strategiajohtajien tulee huomata asioita, joita muut eivät. Kuvioiden havaitsemisella Mintzberg tarkoittaa sitä, että strategiaa ei vain tehdä etukäteen, vaan annetaan toistuvien kuvioiden vaikuttaa sen muodostumiseen. Johdon tulee huomata erilaisia kuvioita organisaation toiminnassa sekä ympäristössä. Muutoksen ja vakauden yhteensovittaminen merkitsee sitä, ettei strategiajohto juutu kumpaakaan, vaan on herkkä organisaation tilanteelle ja sen hetkellisille tarpeille. (Mintzberg 1987a, 74–75.)

4.2 Strategian seurannan mittarit

Mittaaminen on tärkeä osa organisaation strategiatyötä, sillä se merkitsee strategisten tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Strategisten tavoitteiden epämääräiset tai ainakin kvalitatiiviset lauseet muutetaan selkeiksi, kvantitatiivisiksi mittareiksi. Jos mittarit ovat

käytännönläheisiä, niiden osoittamia tuloksia pystytään käyttämään organisaation toiminnan tukena. (Kaplan & Norton 2009, 108; Ylisirniö 2011, 23–24.) Kaplanin ja Nortonin suurimmat organisaatioita palvelevat työkalut ovat olleet strategiakartat sekä tuloskortit, joita johto työstää strategian ja operatiivisen toiminnan integroidussa johtamisjärjestelmässä vaiheessa 2 strategian laatimisen jälkeen. Strategiakarttojen ja tuloskorttien tavoitteena on selkiyttää yritysten strategiaprosesseja sen jälkeen kun strategia on laadittu, ja määrittää mittarit, joilla strategian toteutumista voi arvioida.

Ennen mittareiden määrittämistä laaditaan strategiakartta, jossa näkyvät organisaation strategiset tavoitteet, niitä toteuttavat prosessit ja se, miten ne liittyvät visioon. Strategiakarttoihin kuuluu neljä näkökulmaa: yleishyödyllisissä organisaatioissa ne ovat oppimisen ja kasvun näkökulma, sisäinen tai prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma sekä fidusiaarinen näkökulma. Jotta organisaatio täyttäisi tarkoituksensa, sen täytyy tyydyttää asiakkaidensa tarpeet (asiakasnäkökulma) ja vastata lahjoittajien odotuksia (fidusiaarinen näkökulma). Asiakkaiden tarpeet ja lahjoittajien odotukset täytetään sisäisten prosessien kautta, joten organisaation tulisi määrittää sen avainprosessit. Oppimisen ja kasvun näkökulma vastaa kysymykseen ”Kuinka organisaation on opittava ja kehityttävä, jotta voisimme toteuttaa tarvittavia prosesseja?”. Viitataan aineettomaan pääomaan, kuten asiantuntevaan henkilöstöön ja teknologiaan. Neljä näkökulmaa muodostavat strategiakartassa syy-seuraus -ketjun. (Kaplan & Norton 2004a, 29–32; Kaplan & Norton 2009, 123.)

Strategiakarttaan liitetään Balanced Scorecard-mittaristo eli tuloskortti, joka muuttaa strategiakartan tavoitteet mitattaviksi tuloksiksi. Jokaiselle strategiselle tavoitteelle tulisi kirjata tapa, jolla sen toteutumista mitataan. Lisäksi mittarille pitäisi asettaa tavoitearvo, johon mittari tähtää. Kun organisaatiolla on strategiakartta sekä tuloskortti mittareineen ja tavoitearvoineen, laaditaan toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelmassa määritellään käytännön strategiset hankkeet, eli millä toimilla kutakin tavoitetta lähdetään saavuttamaan. Näin saadaan kokonaisvaltainen suunnitelma, johon kuuluvat strategiset tavoitteet ja niiden toteutustapa. (Kaplan & Norton 2004a, 73–75; Kaplan & Norton 2009, 108–109.)

Jos strategian seurannan mittarit näyttävät pelkästään kvalitatiivista tuloksia, saattaa olla vaarana, että niitä on vaikea käyttää päätöksenteossa. Kvalitatiiviset tulokset tuovat johdolle monia erilaisia näkökulmia, joita voi olla vaikea integroida organisaation työskentelyyn. Vaikka toki näin ei aina ole, on kvantitatiivisten mittareiden käyttö suhteessa yksinkertaisempaa. Niiden etu on, että selkeällä asteikolla mitattuna ne osoittavat helpommin tiettyjä kehityksen suuntia. (Ylisirniö 2011, 23–24). Voittoa tavoittelevat yritykset tarvitsevat mittareita, jotka kertovat niiden taloudellisesta menestyksestä. Solidarisuuden toiminta riippuu sen käytössä olevista varoista, ja kasvustrategian kautta se tähtää myös mitattaviin tuloksiin. Kvantitatiiviset mittarit ovat siis sillekin relevantteja.

Mittaamiseen liittyy seuraavia hyviä käytäntöjä: mittareita ei tule olla liikaa – n.12–20 mittaria koko organisaatiotasolla on suositeltava määrä (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 102). Organisaation tai vastuuhenkilön tulee pystyä vaikuttamaan mittarin tulokseen, ja mittaria on verrattava lähtöarvoon, suunnitelmaan ja tavoitteeseen. Hyvän mittariston tunnusmerkkejä ovat se, että mittarit ovat tasapainoisia, eli niin aineellista kuin aineetontakin pääomaa mitataan, mittarit ovat yksiselitteisiä ja ne on helppo ottaa käyttöön. Mittareita määriteltäessä on syytä ottaa huomioon miten mittarin tulos lasketaan, mistä saadaan tiedot mittarin tuloksesta, kuinka usein mittarin tulos tarkistetaan, kuka vastaa mittarin toteutuksesta, sekä missä kokouksessa käsitellään mittarin tuloksia ja päätetään toimenpiteistä. (Niemelä ym. 2008, 101–103.)

4.3 Vastuunjako

Johtoryhmää tai hallitusta käsittelevä kirjallisuus koskettaa usein aiheita vastuu ja työnjako. Hulkkosen (2004, 11) mukaan toimivassa johtoryhmässä toteutuu jaetun johtamisen idea, eli jäsenillä on ryhmässä vastuu eri osa-alueista. Johtoryhmän tehtäviin voi kuulua kaikenlaisia vastuita, joita voi olla aiheellista delegoida, jotta asiat tulevat tehtyä hyvin. Joskus ajanpuutteen vuoksi vastuun jakaminen on ainoa keino, jolla johtoryhmän kaikki tehtävät voidaan hoitaa, ja vastuunjaolla voidaan hyödyntää myös jäsenten eri osaamista. Seuraavaksi tarkastellaan eri näkökantoja ja työkaluja, jotka liittyvät johtoryhmien vastuunjakoon.

Johtoryhmän dynamiikkaa on tarkasteltu yksilön näkökulmasta: koska johtoryhmä koostuu yksilöistä, lähtökohta johtoryhmän kehittämiseksi on juuri yksilöiden henkilökohtaisen vastuun ja oma-aloitteellisuuden tukeminen (Hulkkonen 2004, 77). Ihmiset seuraavat ja tietävät niistä asioista, joista he ovat kiinnostuneet. Osaamisen ja kiinnostuksen mukaan jaetut vastuualueet voisivat siis olla hyvä keino sitouttaa jäsenet hallitustyöskentelyyn. (Valpola 2012, 201.) Yksilöiden taustojen erilaisuus on vastuunjaon kannalta hyvä asia, sillä niin voidaan hyödyntää erilaista osaamista. Johtoryhmään kannattaa erityisesti valita niiden toimialojen ja ammattitaitojen edustajia, jonka varassa organisaation palvelutuotanto on. (Hulkkonen 2004, 65; 74.) Voidaan olettaa, että vastuunjaon kautta hyödynnetään paitsi ihmisten osaamista, myös itse tehtävä hoidetaan hyvin. Lauseessa ”jos kaikki vastaavat kaikesta, ei kukaan vastaa mistään” (Hulkkonen 2004, 22) esitetään ajatus siitä, että tehtävät saavat enemmän ja/tai ammattimaisempaa huomiota kun niistä vastaa nimetty henkilö tai ryhmä.

Myös Kaplan ja Norton (2009, 27) esittävät näkemyksensä teemaryhmistä ja vastuurooleista. Heidän mukaansa yrityksissä on perustettu strategian toteuttamista varten teemaryhmiä, joiden vastuu perustuu strategiaan teemoihin. Kukin teemaryhmä vastaa oman strategisen tavoitteen toteuttamisesta ja palautteen antamisesta. Teemaryhmien omistajat voivat toimittaa tietoa kokouksessa käsiteltävästä aiheesta muille etukäteen, mikä nopeuttaa päätöksentekoa kokouksessa. Myös muita johtoryhmän tehtäviä voi delegoida yksilöille tai ryhmille.

Seuraava vastuu-valtuusmatriisi on työkalu, jonka avulla voi havainnoida työtehtävien ja jaetun vastuun suhdetta. Vasemmalla olevaan pystysuoraan sarakkeeseen listataan johtoryhmän eri tehtävät. Ylimmälle vaakasuoralle riville tulevat ryhmän jäsenten nimet. Kuviossa käytetyt kirjaimet ovat R (Responsibility) – henkilöllä on täysi vastuu ko. asian alkuunpanosta ja hoitamisesta; A (Accountability) – henkilö tekee työtä asian eteen ja tuottaa tuloksia; C (Consultant) – henkilö on mukana tarvittaessa tai häntä voi konsultoida; I (Informed) – henkilöä on informoitava ja pidettävä ajan tasalla asiasta. Jokaisen henkilön kohdalle kirjataan, mikä hänen roolinsa (R, A, C, I) kunkin tehtävän kohdalla on. Tämän ristikon avulla pystytään arvioimaan johtoryhmän jäsenten kannalta (pystysuorat sarakkeet) se, kuinka paljon vastuuta kullakin on, esimerkiksi onko jollain liikaa R:aa ja A:ta, onko tehtävänkuva kullekin henkilölle sopiva, ja myös tehtäväkohtai-

sesti (vaakasuorat rivit) sitä, onko kullekin tehtävälle jaettu sopiva määrä resursseja, onko liikaa C:tä ja I:tä, eli onko tehtäviin konkreettiset suunnitelmat siitä, miten ne toteutetaan. (Valpola 2012, 77–79.)

| TASKS \ PERSONS | | | | | | | | | | | | | | OBS! |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| Strategy Formulation Process | R | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | |
| | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | R | A | |
| Budget, target setting Formulation Process | R | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | |
| | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | R | A | A | |
| Monitoring | R | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | |
| Org. Development | R | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | ⇒ "project" |
| Major dev. projects | A | I | I | I | I | I | I | I | I | I | R | I | I | Every project has a leader with R Others A/C/I |
| Investment Res. alloc. Process | R | A/C | A/C | A/C | A/C | A/C | A/C | A/C | A/C | A/C | C | A/C | C | |
| | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | AA | R | A | |
| Communication Internal External Marketing c. | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A/C | A | R | |
| | R | A | I/C | I/C | I/C | A | A | A | I/C | I/C | I/C | I/C | I/C | |
| | C | R | A | A | A | C | C | C | I/C | C | I/C | I/C | I/C | |
| (RACI = Responsible, Accountable, Consulting, Informed) | | | | | | | | | | | | | | |

Kuvio 3. Esimerkki vastuu-valtuusmatriisista (Valpola 2012, 78)

4.4 Toiminnanjohtaja strategiatyön avaintekijänä

Solidaarisuuden käytännön johdosta vastaa toiminnanjohtaja, mutta viimeinen vastuu säätiön varoista ja toiminnan järjestämisestä on hallituksella (Säätiölaki 27.3.1987/349). Vaikka toiminnanjohtajan ja yritystä johtavan toimitusjohtajan tittelit eroavat, heidän käytännön roolinsa organisaatiossa on samankaltainen. Työssä on siksi hyödynnetty myös sellaista strategiakirjallisuutta, jossa käytetään nimitystä toimitusjohtaja.

Toimitusjohtajan tehtäväkuvaus voi organisaatiosta ja henkilöstä riippuen vaihdella hyvinkin paljon, mutta voidaan määrittää tehtäväkokonaisuuksia, jotka kuuluvat jokaisen toiminnanjohtajan vastuuseen. Yksi näistä tehtäväkokonaisuuksia on strateginen johtaminen. Toimitusjohtajan työssä strateginen johtaminen ja operatiiviset tehtävät mielletään usein erillisiksi asioiksi. Strateginen johtaminen voi ajanpuutteen vuoksi jäädä vähemmälle huomiolle. Jako strategisen ja operatiivisten tehtävien välillä ei ole mielekästä, sillä strategisessa johtamisessa ei ole vain kyse suunnittelusta, vaan strateginen

johtaminen on osa toimitusjohtajan työtä joka päivä ja joka hetki. Näin toimitusjohtaja onkin organisaation suurin strategiavaikuttaja. (Kehusmaa 2011, 34; 36.)

Strategiavaikuttajan rooli koostuu kolmesta osasta: tekijä, toteuttaja ja kehittäjä (Suomi-nen ym. 2009, teoksessa Kehusmaa 2011, 36). Toimitusjohtaja osallistuu strategian te-koon, toteuttaa strategiaa arkipäivässä ja välittää sen organisaatiolle sekä kehittää orga-nisaatiota strategian mukaisesti. Jos toimitusjohtajan strategisen johtamisen roolin ym-märtää tällä tavalla laajasti niin, että tiedostaa strategisen johtamisen olevan osa jokaista tekoa, viestiä ja päätöstä, siitä tulee luonnollinen osa toimintaa. (Kehusmaa 2011, 36.) Strategia on siis myös toimitusjohtajan roolissa toimintatapa eikä erillinen projekti. Kun toimitusjohtaja omaksuu tällaisen asenteen, strategia-ajattelu siirtyy helpommin muual-lekin organisaatioon.

Johtajan osallisuus ja innovatiivisuus ovat strategiaorganisaatioiden menestyksen kul-makiviä (Kaplan & Norton 2009, 10; 37; Valpola 2012, 43). On kuitenkin huomattu, että johtajan vaihtuessa tulokset eivät välttämättä kestä, mikäli toimitavat ovat riippu-neet liikaa itse johtajasta, eikä niitä ole juurrutettu johtamisjärjestelmään (Kaplan & Norton 2009, 10). Kaplanin ja Nortonin johtamisjärjestelmän sekä erilaisten työkalujen kautta strategian voi integroida pysyväksi osaksi organisaation toimitapaa. Myös toimi-tusjohtaja voi käyttää työkaluja, jotka auttavat häntä kytkemään strategian käytännön toimeen.

Toiminnanjohtaja voi hyödyntää työkaluja esimerkiksi kokouksissa. Kokoukset ovat tärkeitä hetkiä työn suorittamisen kannalta, joten niiden tehokkuus on olennaista. Pie-nillä toimenpiteillä ja hyvillä käytännöillä voidaan tehostaa kokouksia. Ohessa on malli kokouskutsusta (kuvio 4), joka selkiyttää osanottajille jo ennen kokousta, mitä kokouk-sessa tullaan käsittelemään ja kannustaa valmistautumaan kokoukseen. Kutsulomak-keen voi muokata omiin tarkoituksiinsa esimerkiksi lisäämällä vastuuhenkilö-sarakkeen. Suositellaan, että kokouksen alussa kerrataan kokouksen tärkeimmät tavoitteet, ja lo-pussa parilla sanalla arvioidaan kokouksen toteutuminen. Näin voidaan parantaa tulevia kokouksia. (Valpola 2012, 84–85.) Valpola (2012, 86) suosittelee, että kokouksissa bud-jettiaikataulusta kannattaa puhua vasta kokouksen lopussa. Näin siihen kuluu hänen

huomioidensa perusteella huomattavasti vähemmän aikaa kuin jos siitä puhutaan kokouksen alussa.

KOKOUSHUUTU, esimerkki

Kokous: _____ Osanottajat: _____
Aika: _____ Paikka: _____

| ASIA | TARVITTAVAT TIEDOT JA ESITYÖ | JAETAAN ETUKÄTEEN | ODOTETUT TULOKSET | VARATTU AIKA |
|------|---------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
| | | | | |

Kuvio 4. Esimerkki kokoushuutusta (Valpola 2012, 84)

Kehusmaa (2010, 157–159) on kehittänyt mallin kokouksen esityslistasta (kuvio 5). Mallin tarkoituksena on auttaa organisaatioita liittämään kokouksen aiheet strategiaan tavoitteisiin. Esityslistassa kukin johtoryhmän kokouksessa käsiteltävä asia on sidottu johonkin strategiseen teemaan. Lisäksi kokouksen alkuun on laitettu strategisten tavoitteiden kertaus ja tilannekatsaus suhteessa näihin tavoitteisiin. Kehusmaan mukaan mikään kokouksessa käsiteltävä asia ei ole strategian ulkopuolinen asia, sillä strategiset tavoitteet ovat organisaation toiminnan ytimenä.

| Perinteinen johtoryhmän asialista | | Strategisten teemojen mukaan laadittu johtoryhmän asialista |
|---|--|---|
| 1. Taloudellinen tilanne | | 1. Strateginen tahtotila ja tavoitteet, tilannekatsaus |
| 2. Myynnin ja markkinoinnin asiat, tilannekatsaus | | 2. Strateginen teema 1 |
| 3. Tuotannon asiat, tilannekatsaus | | 3. Strateginen teema 2 |
| 4. Laatu- ja kehitysasiat, tilannekatsaus | | 4. Strateginen teema 3 |
| 5. Hallinnon asiat, tilannekatsaus | | 5. Strateginen teema 4 |
| 6. Muut ajankohtaiset asiat | | 6. Yhteenveto ja riskianalyysin päivitys |
| | | 7. Muut ajankohtaiset asiat |

Kuvio 5. Malli kokouksen esityslistasta (Kehusmaa 2010, 158)

Kehusmaan (2011, 154–156) mukaan johtoryhmän kokouksissa on tarve ns. narrille, eli henkilölle, joka ilmaisee mielipiteitä rehellisesti, tiedostaa sen, missä mennään ja uskalltaa myös puhua siitä. Hän ei välttämättä mene enemmistön mukaan, jos hänestä tuntuu, että jostain asia täytyy keskustella. Näin tuodaan esille ongelmakohtia ja asioita, joita muut eivät välttämättä mainitse. Kehusmaa lisää, että kokouksissa tämä rooli on usein toimitusjohtajalla. Rooli on keskeinen, jotta kokouksissa voitaisiin olla avoimia ja selvittää tärkeät asiat.

4.5 Strategian seuranta- ja päivitysmenetelmiä

Kaplan ja Norton (2009, 31–32) esittävät, että sen jälkeen kun yritys on ryhtynyt toteuttamaan strategiaansa, sen tulisi seurata tuloksia ja parantaa toimintaansa uusien tietojen ja kokemusten pohjalta. Johtamisjärjestelmässä tämä tapahtuu vaiheessa 5. Strategian tehokas toteuttaminen vaatii sen seuraamista ja päivittämistä. Strategisten teemojen toteutumista täytyy arvioida, jotta järjestö etenee haluttuun suuntaan. Strategian seuraaminen tapahtuu seurantakokouksissa. Mikäli toteutuksessa on ongelma, täytyy löytää sen syyt ja ryhtyä toimenpiteisiin asian ratkaisemiseksi. Kaplan ja Norton erottavat strategian seurantakokoukset operatiivisen toiminnan seurantakokouksista. Jälkimmäisessä käsitellään päivittäisiä ongelmia ja seurataan lyhyen aikavälin toimintaa, kun taas strategiakokouksissa puhutaan mittareiden näyttämistä tunnusluvuista ja arvioidaan strategiaa kokonaisvaltaisemmin.

Näsin ja Aunolan (2005, 97; 99) mukaan strategian toteutumisen seuranta tapahtuu yrityksen kulttuurista riippuen hallituksen kokouksissa, osavuosikatsauksissa ja muina ”merkkipäivinä”. He korostavat raportointijärjestelmää strategian toteutumisen valvonnassa. Heidän tutkimuksensa viittaa siihen, että raportointijärjestelmän tulee perustua täsmälliseen mittaristoon, ja että sitä tulee ylläpitää ja kehittää tietty keskitetty yksikkö. Kaikkien strategisten teemojen raportointia ja seuranta ei tarvitse käsitellä yhdessä kokouksessa, sillä siihen kuluisi liikaa aikaa. Voidaan myös käsitellä vain paria teemaa kokousta kohti. (Kaplan ja Norton 2009, 32.)

Kaplan ja Norton suosittelevat, että strategiakokouksia pidetään kerran kuussa ja operatiivisen toiminnan seurantakokouksia sitäkin useammin. Strategian testaus- ja päivi-

tyskokous tulisi pitää vähintään kerran vuodessa. Tässä vuosittaisessa kokouksessa tulisi erityisesti keskittyä siihen, kuinka tuloksellinen strategia on ja miten ulkoinen toimintaympäristö on muuttunut. Mittareista saadaan yleiskatsaus siitä, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Vuosittaisessa kokouksessa organisaation prosesseja, mittareita ja strategiakarttaa voi päivittää, ja samalla Kaplanin ja Nortonin strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä palaa vaiheeseen 1, josta kierros alkaa uudelleen. Organisaatiossa, jossa käydään läpi kaikki vaiheet, strategiatyö on jatkuvaa ja sitä ohjataan tietoisesti. (Kaplan & Norton 2009, 32–33.)

Useassa yrityksessä ja julkisessa organisaatioissa käytetään vuosisuunnittelun apuna vuosikelloa, jonka tarkoitus on edistää toiminnan pitkäjänteisyyttä. Vuosikelloon voidaan lisätä strategian seuranta. Organisaatiossa, jossa strategia ja operatiivinen toiminta erotetaan toisistaan, vuosikellon osia ei linkitetä strategiaan, ja strategian seuranta ja päivittäminen jää vähäiselle. Sellaisetkin asiat kuin budjetointi ja vuosisuunnittelu ovat tällaisissa organisaatioissa strategiasta erillisiä kokonaisuuksia, vaikka todellisuudessa strategian eristäminen muusta toiminnasta ei tänä päivänä ole enää toimivaa. Strategiaan tulisi pikemminkin palata niin, että se elää osana organisaation toimintaa. (Kehusmaa 2010, 27.)

Alla olevaa ”tiekarttaa” voidaan käyttää strategisten teemojen seurannassa ja päivittämisessä yksittäisissä seurantakokouksissa. Päivittäminen on Kaplanin ja Nortonin johtamisjärjestelmän kuudes vaihe, joka johtaa taas strategian muotoiluun ja suunnitteluun. Tiekartta on Valpolan (2012, 82) esittelemä työkalu, jossa voidaan seurata ja päivittää joko tiettyä strategista teemaa tai jotain hanketta tai kokonaisuutta. Tiekarttaan kerätään kuluneen kauden tiedot ja menestys ja asetetaan toimenpiteitä tulevalle kaudelle. Siinä pyritään ottamaan huomioon ympäristön muutokset sekä tarvittaessa reagoimaan tuloksiin. Tiekartta on hyödyllinen työkalu strategian toteutumisen arvioinnissa ja päivittämisessä, sillä analyysi voidaan tehdä yksinkertaisesti, ja tietystä strategisesta teemasta tai hankkeesta saadaan hyvä yleiskuva. Tiekartta on helppokäyttöinen. Sitä voidaan käyttää sellaisenaan tai tukena osana laajempaa strategian arviointiprosessia.

Tiekartan ensimmäiseen sarakkeeseen kirjataan strategiselle teemalle tai hankkeelle relevantit ympäristön muutokset. Toiseen sarakkeeseen merkitään itse strategia ja siihen

liittyvät tavoitteet. Kolmannen sarakkeen kehittämishankkeilla tarkoitetaan niitä hankkeita tai prosesseja, joita on toteutettu tavoitteiden saavuttamisen eteen. Toiselle riville merkitään teemaan tai hankkeeseen liittyvät taloudelliset luvut. Toimintasuunnitelmaan merkitään tulevan kauden suunnitelmat tai ehdotukset, jotka voidaan tehdä taulukon muun tietojen pohjalta. Viimeiseen sarakkeeseen tulevat korjaavat teot eli parannukset, joita halutaan tehdä ensi kaudella viime kauteen verrattuna.

| Olettamukset ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä | Strategia ja tavoitteet | Kehittämishankkeet |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Järjestelmämyynti kasvaa Euroopan talous epävakaa Aasiassa kulutus kasvaa Yrityskaupat jatkuvat Osaamista X haastavaa rekrytoida | <ul style="list-style-type: none"> Uusi asiakassegmentti ROCE 15% Myynnin kaksinkertaistaminen Yrityskaupan haltuunotto | <ul style="list-style-type: none"> Uusi organisaatio: design ja toteutus T&K X markkinoille Myyntikanavat Aasiaan, avataan Kiinassa Tuotannon keskittäminen Johdon kehittämisohjelma |
| Budjetti ja tunnusluvut | Toimintasuunnitelma | Korjaavat teot "next 30 days" (Kausi xx-yy) |
| <ul style="list-style-type: none"> Myynti xx Operatiivinen voitto xx ROCE 16% Henkilöstö xx Tuotanto xx Asiakastyytyväisyys xx | <ul style="list-style-type: none"> Investointi Norjaan Tuottavuus + xx/v Strategian toteuttaminen tehokkaaksi Hankintojen tehostaminen | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |

Kuvio 6. Tiekartta (Valpola 2012, 82)

5 Solidaarisuus

5.1 Lähtötilanne

Solidaarisuus, alun perin Kansainvälinen Solidaarisuussäätiö, on kasvava suomalainen kehitysyhteistyöjärjestön lailla toimiva säätiö. Sillä on toimintaa kolmessa maassa: Nicaraguassa, Somalimaassa ja Ugandassa. Suomessa työskentelee kymmenen työntekijää, joista kolme ovat vaihtuvia, sekä ulkomailla kolme. Solidaarisuuden toimintaa ohjaavat tärkeimmät dokumentit ovat Solidaarisuuden strategia sekä kehitysyhteistyöohjelma, joka on syventävä strategia. Solidaarisuutta johtaa kerran vuodessa tapaava valtuuskunta virallisissa asioissa sekä käytännössä kymmenhenkinen hallitus ja toiminnanjohtaja. Hallituksen valitsee valtuuskunta, ja sen jäsenet toimivat Solidaarisuudessa ilman palkkaa varsinaisen päätoimensa ohessa. Hallitus tapaa kerran kuussa ja heidän tehtäviinsä kuuluvat monet operatiiviset toimet. Hallituksen tehtävät näkyvät liitteessä 1.

Solidaarisuuden strategian operointi on vankalla pohjalla siinä mielessä, että kehitysyhteistyöohjelmaa toteutetaan jatkuvasti ja toimivasti, sen tuloksia mitataan ja arvioidaan asetuilla indikaattoreilla. Solidaarisuus on saanut toiminnastaan hyvää palautetta ja ollut Ulkoministeriön (UM) kumppanuusjärjestö vuodesta 2001. Kehitysyhteistyöohjelmaa luukuunottamatta siltä ovat kuitenkin puuttuneet konkreettiset strategiset mittarit. Lisäksi operatiivisiin asioihin suuntautunut hallitus ei ole tähän mennessä suoranaisesti paneutunut strategiaan muulloin kun hyväksyessään vuosikertomuksen ja osallistuessaan tulevan kauden strategiaprosessiin joka viides vuosi. Solidaarisuuden päivittäisen toiminnan kannalta kiireellisten asioiden käsittely ei jätä aikaa erilliselle keskustelulle strategiasta.

Solidaarisuus pyrkii tehostamaan toimintaansa ja vuoden 2013–2016 strategian laatimiseen panostettiin. Strategian muodostus oli prosessi, joka aloitettiin keväällä 2011, sitä avitti ulkopuolinen fasilitaattori, henkilökunta sisällytettiin prosessiin, pidettiin workshoppeja, sekä tehtiin haastatteluja ja kyselyitä yhteistyökumppaneille. Tuloksena oli aiempaan verrattuna kompaktimpi strategia, jonka pituus oli lyhentynyt 11 sivusta seitsemään. Strategiassa on ytimekkäästi ja selkeästi määritelty Solidaarisuuden missio, arvot, tms. ja lisäksi siinä määritellään strategiset tavoitteet kuutena teemana. Erään tutkimusten mukaan huonosti menestyville yrityksille on ominaista se, että yrityksen tavoitteita kysyttäessä listataan

30–40 tavoitetta, kun taas hyvin menestyvissä yrityksissä vastaava määrä on alle 10 (Valpola 2012, 21). Tässä mielessä Solidaarisuuden strategiaprosessi on kokonaisuudessaan etenemässä hyvää suuntaan.

Toiminnanjohtaja Miia Nuikka kehittää järjestöä aktiivisesti, ja kaipaisi juuri johdon työskentelyyn strategisempaa otetta. Lisäksi strategisille tavoitteille halutaan asettaa viime strategiakauteen verrattuna aiempaa selkeämmät indikaattorit, muttei kuitenkaan liian monta, ettei niiden seuraaminen menisi hankalaksi ja vaivalloiseksi. Lähdettiin parantamaan seurantamittareita, sekä etsimään toimintamallia, jota käyttämällä hallitus voisi paremmin integroida strategiaa työskentelyynsä. Toiminnanjohtaja toivoi, että nämä voitaisiin ottaa käyttöön uuden strategian lanseerauksen myötä syksyllä 2012.

5.2 Haastattelut

Toiminnanjohtajaa sekä hallituksen jäseniä haastateltiin strategiatyöstä ja strategian paremmasta integroimisesta johtamiseen. Heidän mielipiteitään ja arvioitaan pyydettiin ehdotettuihin toimintamalleihin. Haastatteluilla oli se merkitys, että tutkimuksen eri vaiheissa saatiin palautetta ja arviointeja kirjallisuuden pohjalta kehitettyihin ehdotuksiin sekä niiden soveltumisesta Solidaarisuuden johdon käyttöön. Saatiin myös tutkimuksen kannalta oleellista tietoa Solidaarisuuden johdosta ja sen haasteista. Solidaarisuus oli mukana kehittämässä heidän käyttöönsä toimivia työkaluja ja hyviä käytäntöjä jotta varmistettaisiin se, että työstä olisi Solidaarisuuden johdolle mahdollisimman paljon käytännön hyötyä.

Hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan haastattelu

Toiminnanjohtaja Miia Nuikkaa ja hallituksen puheenjohtajaa Tarja Kantolaa haastateltiin, koska he ovat keskeisiä henkilöitä Solidaarisuuden johdossa ja ovat hyvin tietoisia hallituksen tilanteesta, tarpeista sekä mahdollisista kehityksen suunnista. Haastattelin heitä samaan aikaan, mutta hallituksen puheenjohtajan piti lähteä aikaisemmin, jolloin haastattelua jatkettiin toiminnanjohtajan kanssa.

Aiheesta vastuunjako Kantola (26.6.2012) ilmaisi, että Solidaarisuuden tavoitteena on ollut ja on vieläkin hallituksen jäsenille selkeämpien roolien luominen. Tähän asti roole-

ja ja vastuuta ei ole hallituksessa järjestelmällisesti jaettu. Työryhmiä on kyllä välillä perustettu ja tälläkin hetkellä toimii yksi. Nuikka lisäsi, että tämä työryhmä toimii erittäin hyvin. Työryhmillä on ollut valmisteleva rooli, ja ne yleensä työstävät esityksiä hallituksen päätettäväksi. Nuikka on saanut selkänöjää työryhmistä yleisesti, ne ovat antaneet hänelle pohdinta – sekä asiantuntijatukea esimerkiksi palkkausjärjestelmäasioissa. Kantola tiivisti, että hallituksen jäsenten rooleja on ajateltu, mutta pitäisi vielä toteuttaa järjestelmällisesti. Hänen mielestään rooleille ja vastuunjaolle on tarvetta. Kantolan mukaan Solidaarisuus on lopulta kehittänyt hyvän uuden strategian ja olisi hyvä, jos toiminnanjohtaja ei olisi ainoa, joka sitä aktiivisesti työstää. Hän pohti kuitenkin sitä, millä tavalla tämä pannaan käytäntöön.

Nuikka pohti, miten roolijakoa voisi toteuttaa hallituksessa. Helpottaisi, että hallituksen jäsenet voisivat keskittyä omaan alueeseensa kuten talouteen, kehityspolitiikkaan, viestintään, varainhankintaan jne. sen sijaan, että kaikkien täytyisi paneutua kaikkeen.

Nuikka on laatinut alustavan dokumentin hallituksen jäsenten vaatimuksista, kun uutta hallitusta lähdetään muodostamaan. Aloitteeseen kuului lista niistä osa-alueista, joista tulevilla hallitusten jäsenillä tulee olla osaamista vähintään yhdessä. Kyseinen dokumentti ei ole vielä virallisesti hyväksytty, mutta voidaan olettaa, että tulevaisuudessa hallitusten jäsenten tietty osaaminen tiedostetaan jo hallituksen kokoonpanovaiheessa. Tällainen käytäntö toisi hallitukseen luonnollisesti jonkinlaista roolijakoa.

Strategiatyöhön liittyvä hyvä käytäntö oli Kantolan mielestä se, että strategiaprosessissa oli mukana ulkopuolinen fasilitaattori, jonka kanssa pidettiin useita työpajoja. Oli hyvä, että prosessia johti organisaation ulkopuolinen, kokenut henkilö. Solidaarisuudella on vastaisuudessakin aikomus käyttää ulkopuolisia tukivoimia strategiaprosessissa, esimerkiksi strategian arvioinnissa. UM:n palaute toimii heille arviona. Nuikka lisäsi, että strategiaprosessissa mukana olleen, johtamiseen erikoistuneen konsulttifirma Agenssin kautta hallitus teki itsearviointeja, jotka koettiin hyödyllisiksi mm. siinä mielessä, että se auttoi virittäytymään toimintaympäristöön. Strategiaprosessi kesti noin vuoden. Ohjelmapuolella auttoi laadukas arviointi. Prosessi sitoutti organisaatiota ja lopputuloksesta pitää viestittää sidosryhmille.

Muita hallitukseen liittyviä hyviä käytäntöjä ovat Kantolan mukaan kokousten hyvä

valmistelu: esityslista on hyvin laadittu ja se on luettavissa etukäteen. Taustamateriaalit ovat saatavilla hyvissä ajoin ennen kokousta. Kokousten kohokohtana on ollut kenttätöntekijöiden osallistuminen ja itse kehitysyhteistyöstä ja sen tuloksista kuuleminen. Kenttätöntekijöiden näkemysten kuuleminen on kannustavaa. Myös hallituksen jäsenten vierailu kohdemaissa sekä kohdemaiden kumppanien vierailu Suomessa antaa hallituksen jäsenille uuden perspektiivin. Vuorovaikutus kohdemaiden kanssa ja Solidaarisuuden työn tulosten näkeminen ja niistä kuuleminen on siis ollut arvokasta.

Kantola huomautti, että strategian toteuttamiselle ei jää paljon aikaa. Strategiasta erikseen puhuminen hallituksessa nykyisten käsiteltävien asioiden lisäksi olisi hankalaa. Strategian tulisi mielellään olla läsnä siten, että se toimisi punaisena lankana hallituksen toimissa ja pohti, miten kaikki suuret päätökset voisivat olla linjassa strategian kanssa. Nuikka yhtyi tähän näkökantaan ja jatkoi, että esityslistassa ei tulisi olla erikseen strategiaa käsittelevää asiakohtaa, vaan sen tulisi olla osa kokonaisuutta. Syventävien strategioidenkin täytyy liittyä päästrategiaan. Strategia olisi parhaimmillaan luonteva osa hallituksen toimintaa. Strategiatyön haasteena Kantola näkee juuri sen, että elävä elämä tulee ja jyrää - helposti käy niin, että suuri tavoite unohtuu päivittäisissä asioissa. Helposti katsotaan vain sitä asiaa, mikä on juuri sillä hetkellä edessä. Vähän aikaa sitten organisaatiossa vaihtui paljon henkilöstöä, ja uusien työntekijöiden rekrytointi vaati paljon niin henkilöstö – kuin henkisiäkin resursseja. Siihen se strategia hukkui.

Nuikka kertoi johdon ja organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Henkilöstö saa hallituksen kokouksen esityslistan ennen kokousta, ja viikkokokouksissa toiminnanjohtaja käy läpi esityslistan heidän kanssaan. Esityslistasta voi esittää kysymyksiä. Nuikan mukaan on pyritty olemaan tarkkoja siinä, että organisaatio sisällytetään ja heidän vahvuuksiaan pyritään hyödyntämään. Kenttätöntekijät olivat mukana niin kehitysohjelman laatimisessa kuin strategiaprosessissakin. Neljä henkilöstön edustajaa oli tiiviisti mukana strategian kehittämisessä. Koko henkilöstöltä pyydettiin palautetta strategiasta. Solidaarisuuden visio on olla kasvava tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta edistävä kansalaisten instituutio. Kasvustrategiassa on tärkeää, että brändi on vahva. Henkilöstössä on hyvä drive kasvustrategialle. Sisäisen viestinnän välineitä ovat viikkokokousten lisäksi kalenterit, joita henkilöstö käyttää. Muille sisäisen viestinnän välineille ei ole katsottu olevan tarvetta.

Strategiaa on paranneltu paljon ja siinä on nyt esim. numeerisia tavoitteita. Uuden strategian indikaattoreissa mainitut Solidaarisuuteen liittyvät markkina- ja taloustutkimukset eivät ole vielä lukkoon lyötyjä. TNS-gallup on tehty. Ollaan juuri selvittämässä, kuinka paljon taloustutkimuksiin osallistuminen kustantaisi; kaikki indikaattorit pitää budjetoida. Bränditutkimus tehdään vuonna 2013 tai 2016. UM:ltä saadaan joka tapauksessa palautetta. Nuikan mukaan kasvu tullaan tekemään ammattimaisesti palkattujen työntekijöiden voimalla. Koska ulkoista viestintää ei ole tarpeeksi, hän aikoo kasvustrategian nojalla laajentaa viestintää ja ehdottaa toisen viestintäammattilaisen palkkaamista nykyisen lisäksi.

Ennen toiminnanjohtajan tehtävänä oli laatia vuosikertomus, mutta nyt ohjelmapäällikkö koordinoi kaikkien Solidaarisuuden raporttien ja lakisääteisten paperien tuottamisen. Toiminnanjohtaja vastaa viestinnästä, varainhankinnasta sekä taloudesta. N. 40-sivuinen vuosiraportti ja tilinpäätös, jotka peilaavat Solidaarisuuden edistymistä käytännössä, valmistuvat huhtikuun alussa. Hallitus katsoo ja hyväksyy nämä. Toiminnanjohtaja toimii hallituksen kokouksissa esittelijänä.

Hallitusten jäsenten haastattelut

Hallituksen jäseniä Folke Sundmania (14.8.2012) sekä Karri Heikkilää (30.8.2012) haastateltiin Solidaarisuuden strategiatyöstä ja heidän ideoistaan sen kehittämiseen. Kummatkin olivat olleet mukana hallituksen edustajina strategisessa työryhmässä Solidaarisuuden äskettäin läpikäymässä strategiaprosessissa. Tästä syystä he pystyivät ottamaan hyvin kantaa Solidaarisuuden strategiatyöhön ja strategiaa koskeviin kehitysideoihin.

Sundmanin näkemyksen mukaan strategian käsittelyllä hallituksen tasolla on rajansa. Hallitus on ensijaisesti päätöksentekuelin, jolloin hallituksen toki tulee käsitellä ja tehdä strategiasta juontuvia operatiivisia päätöksiä. Kehitysyhteistyöohjelmalla on suora linkki strategiaan. Hallitus pystyy seuraamaan strategiaa kehitysyhteistyöohjelman kautta. Sundmanin mielestä työn- ja vastuujaon on oltava selvä hallituksen ja henkilökunnan välillä, myös strategian toimeenpanossa. Strategian toimeenpanossa hallituksen ei pidä astua henkilökunnan varpaille. Hallituksen merkittävin rooli on osallistuminen strategi-

an valmisteluun, hyväksymiseen ja sen arviointiin. Myös Heikkilä huomautti, että hallituksen lisäksi henkilöstö ja sidosryhmien tulisi olla osa strategiatyötä. Heikkilä lisäsi, että tämä ei kuitenkaan ole este hallituksen strategiatyölle, sillä strategian käsittely on myös johdon tehtävä.

Kun puhuttiin strategian johtamiseen integroimisen haasteista, kummatkin painottivat hallituksen kiireellisyyttä sekä ajanpuutetta. Hallitus on luottamuselin, jolla ei ole omia lisävoimia, jotka auttaisivat sitä tehtävien hoitamisessa. Heikkilä oli sitä mieltä, että strategian paremmasta integroimisesta johtamiseen olisi kuitenkin myös paljon plussaa, eikä siitä sinänsä koituisi ongelmia. Häntä huoletti vain se, mistä vähästä se olisi pois Solidaarisuuden käytännön asioiden käsittelyssä. Nykyisiä strategiaan liittyviä hyviä käytäntöjä ovat Sundmanin mielestä vuosien varrella kehitetyt sisäiset seurantajärjestelmät. Kehitysyhteistyöohjelman mittareihin on asteittain tehty parannuksia ja ne ovat päteviä. Heikkilän mielestä hyviin käytäntöihin kuuluu asiantunteva, selkeällä näkemyksellä toimiva henkilöstö. Toiminnanjohtaja ja ohjelmanpäällikkö ovat koulutettuja ja päteviä, he työskentelevät yhdessä konsulttien kanssa ja yrittävät linkittää strategiaa päivittäiseen toimintaan.

Molemmat jäsenet pitivät vastuunjakoja hallituksessa mahdollisena ajatuksena. Sundmanin mielestä eri jäsenten osaaminen on hyödynnettävissä vapaaehtoisesti kuukausittaisten kokousten ulkopuolella. Hän on esimerkiksi itse käytettävissä, jos toiminnanjohtaja on halunnut konsultoida häntä joissakin asioissa. Hallituksen jäsenten on hankala sitoutua muodollisesti, mutta he ovat käytettävissä epämuodollisesti. Muu välimuoto on se, että esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnissa on tietyt henkilöt mukana. Sundman lisäsi, että hallituksesta löytyy osaamista brändin kasvun seuraamiseen, talouteen ym. tukitoimintoihin. Hallituksen jäsenet voivat esitellä kommentteja ja huomioita, mutta heidän ei tulisi sotkeutua kehitysyhteistyöohjelmaan. Teoreettisesti työnjakoa tehdessä tulisi lähteä siitä, mitä tarvitaan, ja miten tarve täytetään. Hallituksen jäseniä valittaessakin voisi tehtävälähtöisesti katsoa, mitä osaamisalueita tarvitaan.

Heikkilä piti hallituksen puheenjohtajan Tarjan esittämästä vastuunjaon ideasta. Välillä hallitus vaikuttaa hieman etäiseltä, sillä kokousten välissä ei pidetä yhteyttä. Myös kentän tapahtumat vaikuttavat joskus etäisiltä. Teemaryhmät voisivat auttaa tässä. Vastuun-

jaon ideaa tulisi kokonaisuudessaan pohtia, sen voisi toteuttaa joko maaryhmittäin tai tukitoiminnoittain. Mikäli valtuuskunnassa on tietystä teemasta kiinnostuneita, heidätkin voisi Heikkilän mielestä ottaa mukaan teemaryhmiin. Heikkilä ja Sundman olivat molemmat painottaneet sitä, että kokousten välinen tapaaminen ei onnistu – Sundmanin mukaan strategiaa valmisteleva teemaryhmä ei esimerkiksi ollut kertaakaan fyysisesti kokonaan koolla. Heikkilä ehdotti, että kokousten välillä voisi sen sijaan olla sähköistä yhteydenpitoa. Jos vastuunjako tehdään kohdemaiden mukaan, ryhmän jäsenet voisivat saada kopiona olennaiset maata koskevat sähköpostit. Näin hallituksen jäsenet voisivat olla kehitysyhteistyötoiminnassa lähemmin mukana, vaikka tämän ei pitäisi toki häiritä toimintaa.

Näytin sekä Sundmanille että Heikkilälle keräämäni strategiset mittarit ja strategiakartan, ja pyysin heitä kommentoimaan niitä. Sundman viittasi siihen, että kehitysyhteistyöohjelmassa löytyy tarkemmat mittarit kehitysyhteistyölle kuin mitä strategiaan on kirjattu. Sundman lisäsi, että tärkeysjärjestys on tärkeä huomioida mittareissa. Heikkilän mielestä kvantitatiiviset mittarit ja tulokset helpottavat omatoimista strategian seuraamista. Miia ja toimisto toteuttavat strategiaa ja hallitus seuraa sitä. Hän pohti, varainhankinnan tavoitteen haasteellisuutta. Se tulee kuitenkin asettaa tärkeäksi ja sitä tulee seurata, sillä kasvuvaraa on. Heikkilä piti mittareita tärkeänä, sillä Solidaarisuuden tavoitteet täytyy nähdä faktojen valossa. Mittarien tuoma tieto tarjoaa objektiivisen ja konkreettisen kuvan, jotta ei mentäisi vain sen perusteella, miltä tuntuu. Heikkilä painotti myös strategian päivittämisen tärkeyttä. Mikäli toimitaan strategiaan keskittyen mutta strategiaa ei päivitetä moneen vuoteen, voidaan päätyä seuraamaan väärä asioita.

Siihen mennessä, kun haastattelin Heikkilää, olin ehtinyt kerätä enemmän työkaluja. Tästä syystä kyselin hänen mielipidettään myös vuosikelloon ja siihen, että strategiset tavoitteet integroitaisiin hallituksen kokouksiin, esimerkiksi esityslistaan. Heikkilä kommentoi, ettei strategisten tavoitteiden lisääminen vuosikelloon välttämättä toisi lisätyötä hallitukselle. Kun käsitellään strategista kysymystä, se tulisi nähdä strategisesta näkökulmasta. Näin strategian kanssa toimittaisiin parhaimmillaan. Nykyisin hallituksessa esimerkiksi tarkastellaan taloustietoja, mutta niitä ei verrata strategiaan vaan pikemminkin menoihin.

Strategisten tavoitteiden liittämistä esityslistaan Heikkilä piti haasteellisena, sillä hallituksen on käsiteltävä muitakin asioita. Hallitus on esimerkiksi esimiehen roolissa, sillä se rekrytoi henkilöstöä. Tosin yksi strategisista teemoista on juuri henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden vahvistaminen. Hallituksen täytyy pysyä kärryllä ja ymmärtää, mistä on kyse. Hän pitää ideaa mielenkiintoisena ja ajattelee, että se voisi jotenkin elävöittää kokouksia. Hän lisää kuitenkin, että strategian ei tule hallita kokouksia, sillä se ei ole päätösasiakirja. Mikäli faktat ovat strategiaa vastaan, niin pitää mennä niiden mukaan.

5.3 Strategiatyön suunta Solidaarisuudessa

Organisaatiot ovat strategiatyössään eri tasolla, eikä heti voi tähdätä jatkuvaan ja elävään strategiatyöhön. Pikemminkin on löydettävä organisaatiolle toimivat työtapa, joka toimii sopivana seuraavana askelena kohti tuota päämäärää. (Kehusmaa 2010, 187; Hulkkonen 2004, 10.) Mintzbergin (1987b, 26) mukaan strategiatyössä voi olla hyvä ottaa vain pieni mutta varma askel kerrallaan. Näiden viittausten perusteella voidaan päätellä, ettei Solidaarisuudessakaan kannata heti hypätä johonkin täysin uuteen, vaan katsotaan, mitä hallitus kykenee tekemään rajoitteidensa puitteissa. Kun pyritään integroimaan strategiaa Solidaarisuuden johdon arkiseen toimintaan, on otettava huomioon erityisesti aikarajoitus: hallitus tapaa vain kerran kuussa, ja sen jäsenet toimivat vapaaehtois pohjalta. Monet strategiakirjat on kirjoitettu yrityksille, joiden johto toimii organisaatiossa täysiaikaisesti. Tällöin voidaan myös odottaa erilaista panostusta kuin Solidaarisuuden johdolta.

Hallituksen kokousten esityslista on täysi joten on hankalaa listata strategiaa erikseen käsiteltäväksi asiaksi. Samaan aikaan Solidaarisuudessa työskentelevän henkilökunnan joukossa hallitus ja toiminnanjohtaja ovat ne elimet, joille on ainakin virallisesti annettu tehtäväksi olla vastuussa strategian seurannasta ja päivityksestä (ks. liite 1). Tehtävä sopii luonnollisimmin johtoasemassa oleville, ja koska strategia on keskeinen tekijä organisaatiossa, se tulisi ujuttaa mukaan päätöksentekoon. Vuosittaisessa hallitusbarometrissa kysellään hallitusten jäsenten tyytyväisyyttä hallitustyöskentelyyn ja toimitapoihin. Se osoittaa, että hallitustyöskentelyssä voisi olla tilaa muutoksille, sillä noin puolet väittämistä sai alle 2.5 keskiarvon asteikolla 1-5.

Eräässä tutkimuksessa sellaiselle organisaatiolle, jonka henkilöstö piti organisaationsa strategiatyötä hyvänä sekä uskoi sen tulevaisuuden menestykseen, oli ominaista muun muassa se, että johdon toiminnassa näkyi vahva strateginen ote, strategiaa seurataan systemaattisesti, siitä viestitään hyvin, ja esimiehet ovat aktiivisesti mukana strategian toteuttamisprosessissa (Valpola 2012, 43). Jotkut näistä ominaisuuksista ovat sellaisia, joita Solidaarisuus ei täysin toteuta käytännössä, mutta jotka pienillä muutoksilla voisi saada osaksi organisaation arkista toimintaa. Seuraavassa luvussa esitellään sellaisten muutosten soveltamista Solidaarisuuteen, jotka voisivat tuoda sen askeleen lähemmäs menestyksestä strategiaorganisaatiota.

6 Strategian integrointi johdon toimintaan

Toiminnanjohtajan ja hallitusten jäsenten haastatteluista saatiin paljon opinnäytetyön kannalta hyödyllistä tietoa, joka auttoi soveltamaan kirjallisuuden ohjeet ja työkalut Solidaarisuuteen. Kokosin haastatteluista seuraavat pääkohdat:

- Hallituksen ajanpuutetta ei voi aliarvioida. Kehitetty jatkuvan toiminnan mallin pitäisi mahdollisimman hyvin sulautua hallituksen nykyiseen työskentelyyn sen sijaan, että se olisi erillinen käsiteltävä asia. Hallituksen työskentelyyn liittyvät tiiviisti mm. kokousten esityslistat ja rekrytointi, joten voisi etsiä tapoja, miten strategisia teemoja voisi integroida niihin.
- Hallituksen vastuunjako on toivottua, muttei tässä vaiheessa järjestelmällistä.
- Toiminnanjohtajan rooli strategian integroimisessa on tärkeä, sillä hän mm. valmistelee hallituksen kokousten esityslistan ja useimmiten toimii esittelijänä. Häntä voisivat auttaa strategiatyökalut.
- Uudella strategiakaudella Solidaarisuus pyrkii kasvamaan ja vahvistamaan tunnetta vuuttaan ja brändiään. Uusi strategia on kasvustrategia. Tämä vahvistaa sitä, että strategian toteutumisen mittareita tulisi seurata useammin.
- Solidaarisuuden strategiaan liittyviin hyviin käytäntöihin kuuluu ulkopuolisten tahojen käyttö osana strategiaprosessia.
- Ehdotetut käytännöt ovat järjestössä osin uusia ja strategian liittäminen käytäntöön voi olla haasteellista. Uudistuksia voisi olla paras ottaa käyttöön vähitellen.
- Strategisten tavoitteiden mittareita muokattiin kommenttien perusteella.

6.1 Solidaarisuuden johtamisjärjestelmän kehittäminen

Kaplanin ja Nortonin johtamisjärjestelmästä (2009, 23–24) kuvattiin vaiheet 2, 5 ja 6 eli strategian suunnittelu, strategian seuranta sekä päivitys, sillä ne ovat tämän työn kannalta oleelliset. Vaihe 1, eli strategian laatiminen, on Solidaarisuudessa vastikään käyty. Uusi strategia oli laadittu huolella ja siihen panostettiin, tilannetta analysoitiin, henkilökuntaa ja sidosryhmiä konsultoitiin. Myös identiteetistä ja visiosta keskusteltiin. Vai-

heessa 3 sopeutetaan organisaatio tehtyyn strategiaan. Syksyllä 2012 lanseerattavassa strategiassa henkilöstö on mukana, ja strateginen näkökulma on jo mm. sovellettu kehityskeskusteluihin. Vaihe 4 on operatiivisen toiminnan suunnittelu, eli budjetin laatiminen ja operatiivisten prosessien kehittäminen. Tähän kuuluu Solidaarisuuden kehitysyhteistyöohjelman ja muiden syventävien strategioiden toteuttaminen. Koska nämä operatiiviset toimet ovat Solidaarisuudesta kiinni, vaihetta 4 ei ole katsottu tarpeelliseksi käsitellä. Kun kaikki 6 vaihetta toteutetaan, strategia ja operatiivinen toiminta on integroitu toisiinsa.

Hulkkosen (2004, 35-36) mukaan johtoryhmässä käsiteltävien asioiden tulisi vastata ryhmän tarkoitusta. Solidaarisuuden hallituksen tarkoitus näkyy sille määrättyssä tehtäväläistässä (Liite 1). Useimmat tehtävät liittyvät Solidaarisuuden käytännön asioiden hoitamiseen, kuten taloudenhoitoon jne., mutta myös strategisesta linjaamisesta vastaaminen on listattu yhdeksi tehtäväksi. Jos se on listattu tehtäväksi, niin sitä tulisi käsitellä useammin kuin nyt on tapana tehdä, sillä muitakaan elimiä ei järjestössä ole hoitamaan strategiatyötä. Hulkkosen (2004, 36-37) mukaan strategiatyötä tekevän ryhmän piirteisiin kuuluu ohjaus- ja kehittämistyö, ja ehkäpä juuri tuo kehittämistoiminta jää Solidaarisuuden hallituksen työssä käytännössä vähemmälle (Heikkilä, K. 30.8.2012). Hallituksen kokouksen pöytäkirjoja tarkastelemalla voidaan päätellä, että Solidaarisuudessa sisäisten ongelmien ja asioiden käsittely sujuu hyvin ja hallitus on siinä mielessä tehokas organisaation toimintaa ylläpitävä ryhmä. Aktiivista kehitystyötä ei kuitenkaan tehdä.

Solidaarisuus on jo ottanut askeleen ylemmäs johtoryhmän elinkaareissa (kuvio 2): toiminnanjohtaja on tehnyt aloitteen siitä, että tulevien hallituksen jäsenten erityinen ammattitaito ja osaaminen tulisivat esiin jo hakuvaiheessa. Tämä voisi olla Solidaarisuudelle hyvä käytäntö, sillä oletettavasti ryhmässä, jossa jäsenten ammattitietoa ja – taitoa käytetään hyväksi, muutoksen tarve niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin voidaan huomata ilman ilmapii- ja markkinatutkimuksia (Hulkkonen 2004, 39).

Mintzbergin neuvoista Solidaarisuudelle sopii etenkin se, että strategian seurannassa ei ole kyse siitä, että kaivataan muutoksia. Yritykset keskittyvät hänen mukaansa usein muutosten etsimiseen. Sen sijaan tulee johtaa vakautta ja seurata sitä strategiaa, mikä on jo käytössä. On kuitenkin tärkeää tietää, milloin ollaan muutoksen tarpeessa. Hän ko-

rosta tunneperäistä johtamista ja sitä, että on tärkeää olla avoin uusille suuntauksille. (Mintzberg 1987a, 73–75.)

6.2 Strategian seurannan mittarit

Mittareiden luomista kuvailtiin Kaplanin ja Nortonin johtamisjärjestelmässä vaiheessa 2. Solidaarisuuden strategiassa kunkin kuuden strategisen teeman jälkeen oli kirjattu indikaattoreita eli mittareita, jolla teeman toteutumista mitataan. Näihin indikaattoreihin panostaminen oli toiminnanjohtajan mukaan kuitenkin jäänyt strategiaprosessissa vähemmälle, vaan oli pikemminkin keskitytty strategian sisältöön. Uuden strategian sisältö onkin kompaktimpi ja selkeämpi edelliseen verrattuna. Hyvin laadittu strategia on edellytys sen menestykselle toteuttamiselle, mutta itse strategia jää kuitenkin usein liian epämääräiseksi, jos siihen ei ole liitetty selkeitä mittareita (Kaplan & Norton 2009, 91). Tämän takia mittareiden laatiminen on keskeisessä, jos ei elintärkeässä roolissa strategiaprosessissa.

Solidaarisuuden strategisia mittareita parannettaessa otettiin huomioon Niemelän ym. (2008, 101–103) mittareihin liittyvät suositukset: mittareiden lukumäärä on 12–20 ja tuloksiin täytyy pystyä vaikuttamaan. Mittarit on pyritty tekemään yksiselitteisiksi, mahdollisimman helposti mitattaviksi, ja mittaristossa mitataan niin aineellista pääomaa eli taloudellista puolta, kuin aineetonakin pääomaa – laatua ja asiantuntijuutta. Mittaristoon on pyritty lisäämään sellaisia mittareita, joita voidaan mitata myös lyhyellä aikavälillä ja siten tarpeen mukaan käyttää strategian seurantaan ja päätöksentekoon. Rahoitukseen liittyvät mittarit oli käyty strategiaprosessissa hyvin läpi, joten niihin ei tehty muutoksia.

Solidaarisuuden strategiasta tehtiin strategiakartta, johon käytettiin samanlaista mallia kuin brasilialainen julkisen sektorin organisaatiolla Confederation of National Industries (Kaplan & Norton 2009, 105). Strategiakartan neljälle eri näkökulmalle käytetään eri nimiä eri sovelluksissa. Karttaan on kirjattu sekä Solidaarisuuden jo aiemmin kehittänyt mittarit kuin lisätyt mittarit, ja siihen on kuvattu Solidaarisuuden koko strategiaprosessi, joka kulminoituu visioon. Mittarit on tässä kappaleessa selitetty teemoittain. Strategiakartta näkyy kuviossa 7.

| Visio: Solidaarisuus on kasvava tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta edistävä kansalaisten instituutti | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|--|
| Mittarit | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tuloksellisuus</i> Kehitysyhteistyö-ohjelman tavoitteiden arviointi - <i>Laadukkuus</i> 1) Asiantuntija-arvioinnit (UM:n palaute ja arvioinnit; omat sekä ulkopuoliset arvioinnit) 2) Solidaarisuuden laatumielikuva (omat tai ulkopuoliset tutkimukset, sidosryhmäkyselyt) - <i>Omalaatuisuus</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Solidaarisuuden laatumielikuva - Henkilöstön kehittämisohjelmat; koulutusten ja seminaarien määrä - Henkilöstö- ja hallitusbarometrit | <ul style="list-style-type: none"> - Vuotuinen riskikartan päivitys - Riskianalyysin integrointi toiminnan vuosisuunnitelmaan | <ul style="list-style-type: none"> - Julkisen rahoituksen kasvuprosentti - Ei-UM rahoituksen määrä (rahoituksen rakenne) | <ul style="list-style-type: none"> - Nettotuoton vuotuinen kasvu - Kuukausilahjoittajien määrän kasvu - Kulusuhteen kehitys | <ul style="list-style-type: none"> - Ensi kertaa tavoitettujen ihmisten määrä - Osallistumisen lisääntyminen - Asiantuntijuuden näkyvyys - Viestintäkanavien ja -tuotteiden tehokkuus - Nykyisten tukijoiden tyytyväisyys |
| Lopputulokset | Solidaarisuuden ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista ja omaleimaista | Solidaarisuuden asiantuntijuus ja osaaminen ovat vahvistuneet | Riskienhallinta on rakennettu toimivaksi osaksi organisaation suunnittelua, toteutusta ja valvontaa | Julkisen rahoituksen kasvu on turvattu | Oman varainhankinnan nettotuotto on kasvanut vähintään 50 % | Viestintä on kasvatanut tunnettua ja tukenut varainhankintaa |
| Ohjaavat tekijät | Laadukkuus ja luotettavuus | | | Varojen kasvattaminen | | Brändin vahvistaminen |
| Prosessit | <ul style="list-style-type: none"> - Solidaarisuuden kehitysyhteistyön tulee edistää köyhimpien ihmisryhmien 1) toimeentuloa ihmisarvoisen työn avulla, 2) sukupuolten välistä tasa-arvoa ja 3) kansalaisyhteiskunnan vahvistamista paikallistasolla | <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöstrategian laatiminen (sis. toiminnan vaatima henkilöstön määrä ja osaaminen, ammattitaito, työhyvinvointi) - hallituksen ja valtuuskunnan jäsenten asiantuntevuksen ja verkostojen hyödyntäminen - hallituksen jäsenten vastuunjako | <ul style="list-style-type: none"> - strategia-kauden alussa kartoitetaan organisaation toiminnan osa-alueiden riskit ja niihin toimenpiteet - säännölliset riskianalyysit | <ul style="list-style-type: none"> - Tutkia ja hyödyntää ulkoasiainministeriön kumppanuusrahoituksen rinnalla mahdolliset muut julkisen rahoituksen (ml EU) mahdollisuudet | <ul style="list-style-type: none"> - asiakkuudenhallinta-ohjelman rakentaminen - kuukausilahjoittajien rekrytointi - hallitus ja valtuuskunta tukevat tavoitetta vaikuttamiskanaviensa kautta | <ul style="list-style-type: none"> - Viestinnän sisällöllinen fokus: 1) ohjelmatyön vaikuttavuus 2) Solidaarisuuden ja kumppaneidemme vahva asiantuntijuus |
| Mahdollistavat tekijät | Asiantunteva henkilöstö ja sidosryhmät, toimivat luottamuselimet, tehokkaat syventävät strategiat | | | | | |

Kuvio 7. Solidaarisuuden strategiakartta (perustuu malliin teoksessa Kaplan & Norton 2009, 105)

Mahdollistavat tekijät, eli oppiva ja kehittävä näkökulma, ovat asiantunteva henkilöstö, mikä mainitaan useassa Solidaarisuuden strategisessa tavoitteessa: laadukkaan ja tuloksellisen ohjelmatyön merkeissä painotetaan järjestön vahvaa asiantuntijuutta ja vahva

asiantuntijuus on myös viestinnän toinen fokus (Solidaarisuus 2012, 6). Solidaarisuus haluaa strategiallaan saada aikaan muutoksia, ja juuri ihmiset ovat muutosten toteuttajia (Valpola 2012, 40). Solidaarisuuden strategisten tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on siis se, että sen henkilöstöä kuvaa vahva asiantuntijuus, joten tätä järjestön tulee jatkuvasti työstää. Myös sidosryhmien asiantuntijuus on keskeisessä asemassa Solidaarisuuden työtä. Strategian tehokkaalle toteuttamiselle ovat välttämättömät myös syventävät strategiat, jotka kehitetään vuoden 2013 aluksi. Syventävät strategiat konkretisoivat tärkeitä prosesseja järjestössä liittyen henkilöstöön, viestintään ja varainhankintaan.

Itse strategiassa on mainittu joitain niistä prosesseista, jotka täytyy suorittaa, jotta Solidaarisuus voisi tyydyttää asiakkaidensa – eli kehitysmaissa avunsaajien – tarpeet sekä täyttää lahjoittajien odotukset. Strategisten teemojen yhteydessä on jo ilmaistu se toimintatapa, jotka liittyvät teeman menestyksekkääseen toteutukseen. Strategiakartan prosessit on siis otettu suoraan strategiasta. Prosessien suorittamisen lopputuloksena on kukin strateginen teema, jotka on kartassa luokiteltu kolmeen aiheeseen. Luokittelu voi selventää Solidaarisuuden suuntaa ja muistuttavat siitä, että Solidaarisuus tähtää kasvuun. Strategisia teemoja on uudessa strategiassa kuusi.

Strategiakarttaan ei ole liitetty Kaplanin ja Nortonin mainitsemia strategisia hankkeita, sillä strategiakarttaa käytetään tässä yhteydessä nimenomaan mittarien laatimiseen ja parantamiseen. Kuvion 7 strategiakartta on esimerkki, joka on tehty strategian pohjalta. Solidaarisuus voi halutessaan lisätä strategiakarttaan asioita tai muuten muuttaa sitä tarpeidensa mukaan nyt tai tulevaisuudessa. Strategiakartat ovat helppokäyttöisiä työkaluja, kun halutaan tiivistää järjestön strategiset prosessit ja niiden edellytykset sekä tulokset. Seuraavaksi kunkin strategisen teeman mittarit on käsitelty erikseen ja otsikoitu teemoittain.

Ohjelmatyön laadukkuus, tuloksellisuus ja omaleimaisuus

Strategian ensimmäinen teema kuuluu ”Solidaarisuuden ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista ja omaleimaista”. Solidaarisuuden valitsemat mittarit sisältävät asiantuntija-arviointeja sekä Solidaarisuuden laatumielikuvan, jotka saadaan niin Solidaarisuuden sisäisiltä kuin ulkoisiltakin lähteiltä. Nämä mittarit ovat kvalitatiivisia sekä noin vuoden

tai kolmen vuoden välein mitattavissa. On luonnollista, että ohjelmatyön laadukkuutta mitataan laadullisilla mittareilla. Ylisirniön (2011, 23–24) mukaan indikaattoreihin tulee kuitenkin lisätä sellaisiakin mittareita, jotka näyttävät kvantitatiivisia tuloksia. Sundman (14.8.2012) kertoi haastattelussa, että kehitysyhteistyöohjelmassa on erillinen mittaristo ohjelmatyölle, joka sisältää kvantitatiivisia mittareita. Tästä syystä tähän teemaan ei ole laitettu uusia mittareita.

Ainoa lisäys, jonka olen tehnyt tämän teeman mittaristoon, on jako laadukkuuden, tuloksellisuuden ja omalaatuisuuden mittareihin. Solidaarisuuden työn laadullisuutta arvioidaan kvalitatiivisilla mittareilla. Näitä ovat esimerkiksi suulliset palautteet, joita Ulkoasiainministeriö antaa. Myös muilta tahoilta voidaan saada kirjallista tai suullista tunnustusta Solidaarisuuden ohjelmalaadusta. Solidaarisuus voi myös itse tehdä tutkimuksen laatumielikuvasta. Järjestö kerää siis arviointeja ja raportteja, ja tehdä niiden perusteella päätelmiä työn laatuun ja liittyen. Vaikka aineisto on laadullinen, sitä voi tarpeen tullen määrittää, kuten mittaamalla kuinka monta tunnustusta saadaan vuodessa. Arvioinnit voi myös yrittää säännöllistää päättämällä, kuinka usein tehdään oma tutkimus ja miten tulos tulee vaikuttamaan prosesseihin. Samalla voidaan arvioida myös tuloksellisuutta ja omaleimaisuutta. Kuvioon 7 on laadukkuuden mittaamisen yhteyteen lisätty sidosryhmäkyselyt, joita Solidaarisuus suoritti esimerkiksi osana strategiaprosessiaan. Laadukkuutta mittaavia indikaattoreita on myös kehitysyhteistyöohjelmassa.

Tuloksellisuutta arvioidaan kehitysyhteistyöohjelmassa olevien tavoitteiden kautta, joihin ei ole laajuutensa takia paneuduttu tässä työssä. Tuloksellisuuden mittareiden tulee kertoa kvantitatiivisesti Solidaarisuuden menestyksestä: mitataan esimerkiksi kuinka monta hyödynsaajaa Solidaarisuus on onnistunut tavoittamaan työllään, ja mikä on hankkeiden määrä. Hankkeiden määrästä voidaan lisäksi määrittää se, kuinka monta prosenttia voidaan laskea innovatiiviseksi hankkeiksi luonteeltaan, sillä strategiassaan Solidaarisuus sanoo arvostavansa innovatiivisuutta. Ohjelmassa olevista mittareista voi strategiakarttaan merkitä suuremmat kokonaisuudet, jotta saadaan yleiskuva siitä, mitä mitataan. Jokainen mittari ei mahtuisi karttaan. Omalaatuisuuteen ei ole laitettu mittareita, sillä sen tarkkaa merkitystä ei ole määritelty strategiassa. Kun merkitys on määritelty, voidaan myös määrittää ne mittarit, joita käytetään sen mittaamiseen.

Laadukkuus ja tuloksellisuus liittyvät toisiinsa: tuloksellisuus kertoo esimerkiksi myös Solidaarisuuden työn laadusta. Jako auttaa kuitenkin tiedostamaan sen, että jokaista strategisen tavoitteen osaa – tuloksellisuutta, laadukkuutta ja omaleimaisuutta – on pysyttävä mittaamaan, mutta itse mittaustavat voivat vaihdella riippuen siitä, mitä halutaan tietää. Täytyy määrittää, mitä mittareiden halutaan kertovan. Tämän teeman mittarit kertovat Solidaarisuuden perusidean toteutumisesta. Oleellista on se, että laatua, tuloksellisuutta ja omaleimaisuutta mitataan niin laadullisilla kuin määrällisillä selkeillä indikaattoreilla. Mitä enemmän määrällisiä mittareita, sen helpompia mittaaminen ja seuranta ovat.

Varojen kasvattaminen

Varojen kasvattamiseen liittyvät teemat ovat julkisen rahoituksen kasvun turvaaminen sekä oman varainhankinnan nettotuoton kasvattaminen 50 %:lla. En ole tehnyt muutoksia näiden teemojen mittareihin, sillä ne Solidaarisuus oli määrittänyt tarkalleen jo entuudestaan. Olen kuitenkin tarkentanut mittareita niin, että ensisilmäyksellä on selkeämpää se, mitä mitataan. Julkisen rahoituksen kasvun mittariksi oli merkitty rahoituksen rakenne, jonka tarkensin ei-UM-rahoituksen määräksi. Määrä selviää rahoituksen rakenteesta. Tarkensin siis mittaamisen kohdetta, sillä heidän tavoitteenaan on kasvat-
taa muista lähteistä saatua rahoitusta. Rahoituksen kasvu – mittariin olen lisännyt sanan julkinen, sillä teemassa on kyse juuri julkisen rahoituksen kasvusta. Oman varainhankinnan nettotuottoa koskevan tavoitteen tarkemmat prosessit tullaan käsittelemään varainhankintastrategiassa.

Vaikuttava viestintä

Strategian mukaan viestinnän tavoite on kasvattaa tunnettuutta ja tukea varainhankintaa. Toisaalta kehitysyhteistyöohjelmassa, jossa kehitysviestinnälle on olemassa oma, erittäin kattava mittaristo, viestinnän tavoite on lisätä ihmisten tietoa globaaleista kehityskysymyksistä. Solidaarisuuden viestinnän tarkka tavoite on epäselvä, sillä se on eri strategiassa ja kehitysyhteistyöohjelmassa. Kummassakin tavoitteessa korostetaan kuitenkin kasvua. Ohjelman mittarit ovat yksityiskohtaisia ja niitä on melko paljon, joten ne eivät kaikki mahdu strategiakarttaan. Kysymys kuului, miten ohjelman kehitysvies-

tinnän mittarit voitaisiin tiivistää strategiakarttaan ja saada yleinen käsitys menestyksestä monen eri pikkumittareiden esittämien tulosten sijaan.

Päädyin siihen, että jaoin mittarit suurempiin kokonaisuuksiin sen perusteella, mitä viestinnästä halutaan seurata. Otin kokonaisuudet kehitysyhteistyöohjelmasta hieman yksinkertaistettuina: ensi kertaa tavoitettujen ihmisten määrä, osallistumisen lisääntyminen, asiantuntijuuden näkyvyys, viestintäkanavien ja -tuotteiden tehokkuus sekä nykyisten tukijoiden tyytyväisyys. Ohjelmassa jokaiseen kokonaisuuteen kuuluu n. 5 mittaria, esimerkiksi osallistumista mittaa mm. Solidaarisuus-lehden tilaajamäärän nousu. Mittarit ovat enimmäkseen kvantitatiivisia, mikä helpottaa viestintästrategian toteutumisen seuranta. Jos yhdessä paperissa on monta mittaria, tuloksiin on vaikea tarttua.

Strategian mukaisesti viestinnän menetelmiin ja kanaviin sekä niiden vaikuttavuuteen kannattaa panostaa. Tätä voidaan yksinkertaisesti mitata esimerkiksi nettisivujen viikoittaisella tai kuukausittaisella kävijämäärällä. Lisäksi voidaan määrittää, minkä linkin kautta sivuille tulee eniten ihmisiä (esimerkiksi Kepan sivuilta tai Google-haun avulla). Isommatkin kehitysyhteistyöjärjestöt seuraavat nettisivujen kävijämäärää ja käyttävät siihen Google Analyticsia. Saadaan tietoa myös siitä, mistä ihmisiä tulee eniten, eli mihin kanaviin kannattaa panostaa niin, että vieraita tulee sivuilta jatkossakin. Ohjelmassa onkin mittareita viestintäkanavien vaikuttavuudesta, kuten Solidaarisuus-lehden levikki.

Kehitysviestinnän mittaristoon voisi lisätä medianäkyvyyden. Google Newsin kautta voi etsiä mahdollisia artikkeleita, joissa Solidaarisuus on mainittu: onko Solidaarisuus Kepan uutisissa, onko uutinen levinnyt ja heijastuvatko viestinnän toimenpiteet mediassa. Näiden mittarien tulosten perusteella voi pohtia, miten järjestö voisi olla yhä enemmän läsnä kehityskeskustelussa, ja mihin kanaviin kannattaa panostaa. Myös viestintäkampanjat voisi mainita viestinnän mittareissa, mikäli niitä toteutetaan. Voidaan mitata, kuinka ne ovat vaikuttaneet kuukausilahjoittajien tai yleisten lahjoitusten määrään. Jos lahjoittajien kasvun määrää seurataan kuukausittain, voidaan tehdä korrelointi lahjoittajien määrän ja viestintäkampanjan välillä, jolloin nähdään kampanjoiden vaikuttavuus.

Vahva asiantuntijuus ja osaaminen

Tässä strategisessa teemassa on kyse henkilöstön asiantuntijuuden ja osaamisen vahvistamisesta. Solidaarisuuden uudessa strategiassa henkilöstö on lisäksi mahdollistava tekijä koko strategian toteutumiselle (kuvio 7), koska asiantunteva ja osaava henkilöstö on edellytys kasvustrategian menestymiselle. Johdon kannalta on oleellista seurata henkilöstön kehittymistä, koska se on niin keskeisessä asemassa strategian toteutumista.

Solidaarisuuden laatumielikuva, joka esiintyy muidenkin teemojen mittarina, on strategiassa merkitty ensimmäiseksi mittariksi. Se näyttää tuloksia vuoden tai kolmen vuoden välein, minkä takia olen lisännyt henkilöstön kehittämisohjelmaan konkreettisia mittareita: koulutusten ja seminaarien määrä. Näitä voivat olla Solidaarisuuden omat kehittämispäivät, tai vaikka Kepan tai tietyn ammattialan puitteissa järjestämät tilaisuudet (esimerkiksi yleisesti viestintään tai muutoksen johtamiseen liittyen). Tällaiset koulutukset ja seminaarit pitävät henkilöstön ajan tasalla sekä terästävät heidän osaamistaan omalla ammattialueellaan. Mahdollisuus olla aktiivisesti mukana kehittämässä heidän ammattitaitoaan voi sitouttaa henkilöstöä sekä tarjota heillä työssä kehitysmahdollisuuksia. Vastaavanlaisia useammin mitattavia indikaattoreita voi lisätä.

Solidaarisuuteen kehitetään lähitulevaisuudessa henkilöstöstrategia.

Mittareiksi lisätyt henkilöstö- ja hallitusbarometrit ovat jo nykyään käytössä. Ne voidaan integroida osaksi vuosikelloa ja niiden tuoma tieto hyödyntää. Jos tietty asia vaatii parantamista, se on laitettava osaksi avainprosesseja, jonka kautta tulosta parannetaan. Vuoden 2011 hallitusbarometrin tuloksena alhaisimman pistearvon saaneet väittämät liittyivät hallituksen jäsenten aktiivisuuteen sekä osaamisen hyödyntämiseen. Tätä parantaakseen strategiakartan prosessiksi on lisätty hallituksen jäsenten vastuunjako, mitä käsitellään lähemmin luvussa 6.3.

Riskienhallinta toimivaksi osaksi organisaatiota

Viimeinen strateginen tavoite on riskienhallinnan rakentaminen toimivaksi osaksi organisaation suunnittelua, toteutusta ja valvontaa. Tällä hetkellä teeman seurannan mittarina on vuotuinen riskikartan päivitys. Toiseksi mittariksi olen lisännyt riskianalyyysien sisältämisen toiminnan vuosisuunnitelmaan, sillä strategiassa mainitaan, että riskianalyy-

sejä käytetään hyväksi toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Riskien sisältämistä toiminnan vuosisuunnitelmaan voidaan mitata esimerkiksi siten, että lasketaan, kuinka monta identifioituista riskeistä on otettu huomioon vuosisuunnitelmassa ja sisälletty osaksi siihen. Oletetaan, että tavoitearvo on, että 100 % identifioituista riskeistä on integroitu vuosisuunnitelmaan. Jos riskianalyyssissa identifioidaan esimerkiksi viisi riskiä järjestön toiminnan eri osa-alueilla, mutta huomataan, että vain neljä on järkevästi sisällytetty toimintasuunnitelmaan, toteutunut arvo on 80 % 100 %. Tällöin olisi pyrittävä siihen, että kaikki riskit integroidaan vielä entisestään osaksi suunnittelua, toteutusta ja valvontaa, jotta riskienhallinta voisi olla mahdollisimman tehokasta.

Tavoitearvot ja hankkeet

Kun strategiakartta on laadittu, mittareihin tulee lisätä tavoitearvo. Tavoitearvo osoittaa, mihin arvoon mittarissa tähdätään. Esimerkiksi kuukausilahjoittajien määrän kasvulle tulisi asettaa tavoitearvo x henkilöä/kuukausi tai x henkilö/ 6kk. Henkilöstö- ja hallitusbarometrien keskiarvolle voidaan asettaa tavoite. Arvot kirjataan strategiakarttaan kunkin mittarin viereen. Laadullisissa tavoitteissa voidaan kirjata tietty taso, johon tähdätään. Jos tavoitearvoa ei saavuteta asetetussa aikajaksossa, tulee strategiakartan prosesseja tarkastella: mitä prosesseja pitäisi muuttaa, jotta tulokset paranisivat?

Kun mittarit ja tavoitearvot ovat tiedossa, Solidaarisuuden tulisi seuraavaksi määrittää ne käytännön hankkeet, joita toteutetaan tavoitearvon saavuttamiseksi. Jos esimerkiksi tunnettuuden kasvattamiseksi laitetaan strategiakartassa prosessiksi medianäkyvyyden lisääminen, niin hanke voisi olla lehdistötiedotteiden lähettäminen tapahtumista. Näin syntyy toimintasuunnitelma, kun jokaiselle tavoitteelle suunnitellaan toteutettavat hankkeet. Hankkeen tuloksia mitataan mittareilla. Mittareiden käyttöönoton yhteydessä Solidaarisuuden tulisi määrittää myös miten mittarin tulos lasketaan, mistä saadaan tiedot mittarin tuloksesta, kuinka usein mittarin tulos tarkistetaan, kuka vastaa mittarin toteutuksesta, sekä missä kokouksessa käsitellään mittarin tuloksia ja päätetään seuraavista toimenpiteistä (Niemelä ym. 2008, 101–103).

6.3 Vastuunjako

Viimeisimmässä hallitusbarometrikyselyssä, jossa hallitus arvioi toimintaansa vuonna 2011, yksi alhaisimman pistemäärän saaneista väittämistä oli ”osaamistani hyödynnetään hallitustyöskentelyssä”. Tämä väittämä keräsi keskimäärin 2.4 pistettä viidestä. Useat muut alhaisen keskipistemäärän väittämät liittyivät jotenkin hallitusten jäsenten aktiivisuuteen, säännölliseen osallistumiseen jne. Vastuunjako mahdollistaisi hallitusten jäsenten keskittymisen omaan osaamisalueeseensa. Se, että hallituksen jäsenet kokevat roolinsa merkitykselliseksi ja heillä olisi käytännössäkin vastuu strategian tietyillä alueilla, saattaisi nostaa jäsenten aktiivisuutta ja tahtoa innovaatioihin. Näin tuettaisiin teoriaosassa korostettua yksilöiden panostusta, vastuuta ja oma-aloitteellisuutta, jonka odotetaan tuovan positiivisia tuloksia.

Myös hallituksesta saadun palautteen perusteella vastuunjako olisi toivottava muutos, joka tehostaisi hallituksen toimintaa (Heikkilä, K. 30.8.2012; Kantola, T. 26.6.2012). Toiminnanjohtaja Miia Nuikka oli vastikään laatinut aloitteen, jonka mukaan hallituksen jäsenten osaamisalueet kuten viestintä, varainhankinta jne. otettaisiin huomioon jo hakuvaiheessa. Tällainen käytäntö olisi hyvä pohja vastuunjaolle, sillä hallituksen jäsenten osaaminen ja heidän Solidaarisuudelle annettava panoksensa tiedostettaisiin etukäteen. Käytäntö varmistaisi myös hallituksessa toimivien yksilöiden taustojen erilaisuuden.

Jos hallituksen jäsenet valittaisiin osaamisensa pohjalta, hallituksessa olisivat edustettuina ne ammattitaidot, joiden varassa Solidaarisuuden ”palvelutuotanto” on. Tämä oli yksi Hulkkosen (2004, 74) suosituksista johtoryhmän vastuunjaon suhteen. Solidaarisuuden kohdalla tällainen osaaminen viittaisi kehitysyhteistyöhön. Solidaarisuudessa on paljon ns. tukitoimintoja, joilla tarkoitetaan talousasioita, viestintää, varainhankintaa jne., jotka liittyvät tiiviisti itse päätoimintaan. Hallituksen jäsenen Folke Sundmanin (14.8.2012) mukaan hallituksesta löytyy osaamista ensisijaisesti tukitoimintoihin. Kehitysyhteistyön ammattilaiset löytyvät hänen mukaansa pikemminkin henkilöstöstä. Nuikka olikin sisältänyt aloitteeseensa erilaisiin tukitoimintoihin liittyvää ammattitaitoa, sillä hallitukseen tarvitaan muitakin kuin kehitysyhteistyön asiantuntijoita.

Solidaarisuudessa voitaisiin käyttää vastuunjako tukitoimintojen seuraamiseen ja hoitamiseen. Tukitoiminnot liittyvät vahvasti strategiaan teemoihin, jolloin toteutetaan Kaplanin ja Nortonin (2009, 27) hyväksi havaitsema strategiaan perustuvien teemaryhmien luominen. Hallituksen vastuuryhmät voisivat perustua myös johonkin muuhun jakoon, kuten Heikkilän ehdottamiin maaryhmiin. Nuikka toivoisi hallituksen jäseniltä enemmän verkostoitumista ja Solidaarisuuden edustamista, mikä voisi myös hyvin sopia vastuuksi. Vastuunjako mahdollistaisi kehittämistyön, jonka todettiin puuttuvan hallituksesta tällä hetkellä. Näyttäisi siltä, että Solidaarisuuden hallitukselle vastuunjako olisi oiva tilaisuus liittää strategiset tavoitteet ja niiden seuranta hallituksen toimintaan ainakin jonkinlaisessa muodossa.

Hallituksen jäsenet voisivat hyödyntää strategiseen teemaan ja tukitoimintaan liittyvää osaamistaan, ja aikaa säästyisi, kun heidän ei tarvitse paneutua sellaiseen, mikä ei ole heidän vahvuutensa tai mistä he eivät vastaa. Esimerkiksi hallitukselta menee henkilöstön rekrytointiin joskus paljon aikaa, joten voisi olla mielekästä, että hallituksessa on henkilöstön asioista vastaava teemaryhmä. Tosin hallitus on itse päättänyt, että se haluaa hoitaa rekrytoinnin. Tämä on nykyään harva käytäntö, sillä yleensä tehtävä on delegoitu organisaatiossa täysiaikaisesti työskentelevälle. Henkilöstön ammattimaisuuteen liittyvään strategiseen teemaan kuuluu niin nykyisen henkilöstön kehittämisen kuin uusien työntekijöiden rekrytoinnin tehtävät. Taloudelliset mittarit ovat kaikki kvantitatiivisia ja siten niiden seuraaminen on verrattain yksinkertaista. Jos vastuunjaon toimimista halutaan ensin kokeilla, taloudesta voisi olla helppo aloittaa.

Ryhmiä tulee muokata tarpeen mukaan. Esimerkiksi kehitysyhteistyön laatuun liittyvä ensimmäinen strateginen teema voitaisiin jakaa kolmeen kohdemaan seurantaan, kuten Heikkilä (30.8.2012) ehdottaa. Toisaalta ehkä halutaan seurata toimintaympäristöä ja sen muutoksia, mikä liittyy kaikkiin strategiaan teemoihin. Mikäli jokin vastuutehtävä soveltuu yksittäiselle henkilölle, voidaan myös yksilöille antaa tehtävä, mikäli sen hoitamiseen ei kulu liikaa aikaa. Teemaryhmien sisälläkin yksilöillä voi olla eri vastuuta, tai eri strategisia tavoitteita voidaan yhdistää yhteen teemaryhmään. Joka tapauksessa teemaryhmiä ei kannata luoda liikaa, jotta voidaan varmistaa se, että hallitus työskentelee kokonaisuutena eikä säpäleinä. Kun eri vastuut on määritelty, ne merkitään alla olevaan vastuu-valtuusmatriisiin (kuvio 8, pohjautuu kuvioon 3). Kuvion 8 matriisi on esimerk-

ki – Solidaarisuudessa määritellään tarkemmat teemaryhmät ja vastuunjaot. Matriisin avulla voidaan järjestää vastuualueet ja niistä saadaan hyvä yleiskuva.

| Tehtävä / Jäsenet | Hallituksen jäsen 1 | H. jäsen 2 | H. jäsen 3 | H. jäsen 4 | H. jäsen 5 | H. jäsen 6 | H. jäsen 7 | H. jäsen 8 | H. jäsen 9 | H. jäsen 10 |
|-----------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Strateginen teema A | | | | | | | | | | |
| Maaryhmä 1 | | | | | | | | | | |
| Maaryhmä 2 | | | | | | | | | | |
| Maaryhmä 3 | | | | | | | | | | |
| Strateginen teema B | | | | | | | | | | |
| Hlöstön rekrytointi | | | | | | | | | | |
| Hlöstön kehittäminen | | | | | | | | | | |
| Verkostoituminen | | | | | | | | | | |
| Ryhmään 1 | | | | | | | | | | |
| Ryhmään 2 | | | | | | | | | | |
| Strateginen teema C&D | | | | | | | | | | |
| Seuranta | | | | | | | | | | |
| Strategiset teemat E & F | | | | | | | | | | |
| Seuranta | | | | | | | | | | |
| Toimintaympäristön seuranta | | | | | | | | | | |

Kuvio 8. Esimerkki vastuu-valtuusmatriisista sovellettuna Solidaarisuuteen (Valpola 2012, 78, muokattu)

Kuvioon kirjataan siis ensisijainen vastuuhenkilö, ne, jotka tekevät työtä asian eteen ja saavat aikaan tuloksia, ne, jotka ovat mukana tarvittaessa, ja muita hallituksen jäseniä informoidaan. Solidaarisuudessa koko hallituksella on tapana olla tietoinen kaikista asioista. Matriisissa näkyy, että jokainen jäsen on ainakin jossain määrissä tietoinen siitä, mitä muut teemaryhmät tekevät. Muu hallitus voi tarvittaessa hyväksyä toimenpiteitä, mutta tavoitteiden seurannasta ja valmistelusta tai muusta vastuusta vastaa vain muutama henkilö.

Käytännön toteutuksen kannalta vastuuta ei voi jakaa liikaa, sillä hallituksen jäsenet käyttävät niiden toteuttamiseen omaa vapaa-aikaansa. Teemaryhmiä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun teema tulee esille vuosikellossa. Strategisia tavoitteita voidaan seurata mittariston avulla – jokaisen strategisen teeman mittarit vaativat vastuuhenkilön, jotta niiden seuranta pysyisi säännöllisenä ja päivityksiä voidaan tarvittaessa tehdä. Kvantitatiiviset mittarit ovat tehokkaita juuri siitä syystä, että niitä on helppo seurata

kokousten ulkopuolellakin. Teemaryhmät voidaan toteuttaa niin, että ne vastaavat pääsääntöisesti seurannasta ja seurannan tulokset ilmoitetaan hallitukselle. Vaihtoehtoisesti ryhmä tai vastuuhenkilö tekee ammattitietonsa ja – taitonsa sekä seurannan pohjalta tarvittaessa muutosehdotuksia toimenpiteisiin tai strategisten teemojen päivitykseen. Ryhmät toteuttaisivat siten kehittämistyötä hallituksessa. Teemaryhmät voisivat laatia ehdotuksen hallituksen hyväksyttäväksi.

Heikkilä (30.8.2012) ehdotti, että hallitusten välinen kommunikointi kokousten ulkopuolella tapahtuisi sähköisesti, sillä aikaa fyysisiin tapaamisiin ei ole. Hän ehdotti, että teemaryhmän jäsenet seuraavat tuloksia jostain tietokannasta. Jonkun tulee siinä tapauksessa vastata siitä, että tulokset kirjataan ylös – joko hallituksen tai henkilöstön jäsen. Teemaryhmän jäsenet voivat olla yhteydessä myös sähköpostitse. Esimerkiksi tietokannasta saataisiin tiedot kuinka tietyssä kohdemaassa menee indikaattoreiden tuloksiin perustuen. Teemaryhmän jäsenet voisivat lisäksi saada maan toimintaan liittyvät tärkeät sähköpostit kopiona, ja olla toisiinsa yhteydessä silloin, kun hallitukselle tulee vuosikellon mukaan esittää tuloksia, tai kun jotain muuta halutaan tuoda hallituksen tietoisuuteen. Todellisuudessa hallitusten jäsenten seurantatyö olisi luultavasti lähinnä pintapuolista: he seuraisivat strategisten teemojen toteutumista ja kommentoisivat, mikäli jokin ei toimi.

Seurannasta vastaavat ryhmät voisivat olla yhteydessä mahdolliseen vastaavaan henkilöstön jäseneseen, kuten viestintäpäällikköön jne. ja saada heiltä tukea. Tämä edistäisi yhteistyötä ja viestintää hallituksen ja henkilöstön välillä. Vastuuhenkilöt voivat käyttää työkaluina strategisten tavoitteiden mittaristoa, vuosikelloa, josta nähdään kunkin hallituksessa käsiteltävän asian ajankohta, myöhemmässä alaluvussa sovellettua tiekarttaa, joka auttaa käsiteltävän asian purkamisessa, sekä yhteyttä henkilöstön edustajaan. Vastuunjaon onnistumista voidaan mitata mm. hallitus- ja henkilöstöbarometrin kautta, kuinka tyytyväisiä ollaan esim. osaamisen hyödyntämiseen.

6.4 Toiminnanjohtaja strategiатыn avaintekijänä

Toiminnanjohtajan yhdeksi päätehtäväksi listattiin strateginen johtaminen (Kehusmaa 2011, 34). Jos strategisen johtamisen saa osaksi päivittäisiä tekoja, niin se integroitaisiin

ilman, että toiminnanjohtajan työnkuvaan lisätään ylimääräisiä kokouksia tai normaalia enemmän suunnittelukokouksia. Koska Solidaarisuus on säätiö, toiminnanjohtajalla on joissain asioissa rajallinen toimivaltuus, sillä hallitus tekee tärkeimmät päätökset. Toiminnanjohtaja voi tehdä esityksiä ja suosituksia. Toiminnanjohtaja ei voi muuttaa esimerkiksi johtamista strategisemmaksi täysin oman mielensä mukaisesti. Solidaarisuudessa toiminnanjohtaja Miia Nuikka toimii niin strategian tekijänä, toteuttajana kuin kehittäjänä. Hän on ollut aktiivisesti mukana strategian hiomisessa entistä paremmaksi, ja aloitteellinen pyrkiessään integroimaan strategiaa hänen itsensä sekä hallituksen arkiin toimiin, mikä on organisaatiossa uutta.

Nuikka aikoo omalta osaltaan tuoda johtamiseen strategisempaa otetta ja suunnittelee mm. linkittävänsä strategiset teemat tuleviin hallituksen kokouksiin (Nuikka, M. 26.6.2012). Kuten Kaplan ja Norton varoittavat, muutos ei ole välttämättä pysyvä, jos käytäntöä ei ole jollain lailla juurrutettu systeemiin (Kaplan & Norton 2009, 10). Käytäntö riippuisi vain Nuikan omatoimisesta päätöksestä, eikä se olisi pysyvä esimerkiksi johtajan vaihtuessa. Myös Nuikalle itselleen on helpompaa, jos hänellä on järjestelmällinen toimitapa, jolla integroi strategian työhönsä. Toki Nuikan on itse huolehdittava siitä, että strategia ohjaa hänen päätöksiään ja ajattelutapaansa organisaation johtajana, kuten kirjallisuudessa neuvotaan, mutta työkaluilla strategisen johtamisen voi tehdä helpommaksi. Nuikalle etsitään siis työkaluja, joilla hän voi integroida strategian osaksi päivittäisiä tekoja, ja jotka ovat selkeitä niin, että niitä pystyisi kuka tahansa samassa asemassa oleva käyttämään järjestön strategisessa johtamisessa.

Työkaluja lähdetään etsimään sellaisiin tehtäviin, jotka ovat toiminnanjohtajan työssä ja strategisessa johtamisessa keskeisessä asemassa. Yksi näistä toiminnanjohtajan tehtävistä Solidaarisuudessa on hallitusten kokousten esityslistojen laatiminen sekä kokouskutsujen lähettäminen. Solidaarisuudessa kokoukset ovat hyvin järjestettyjä. Etenkin niihin valmistuminen on hallituksen puheenjohtajan mukaan ollut yksi tähänastisista hyvistä käytännöistä. Esityslista laitetaan hallitukselle kiertämään jo etukäteen niin, että kokouksiin osallistuvat voivat valmistautua etukäteen. (Kantola, T. 26.6.2012.) Teoriaosassa esitelty kokouskutsu voidaan käyttää niin kokouskutsuna kuin esityslistana. Kuviossa 9 on näytetty Valpolan mallista muunneltu esimerkki Solidaarisuuden hallituksen kokouksen 7.2.2012 esityslistan pohjalta.

Hallituksen kokouksen esityslista

Kokous: Hallituksen kokous

Aika: 7.2.2012 klo 15.15

Osallistujat:

Paikka: Solidaarisuus, Agricolankatu 4

| Asia | Tarvittavat tiedot ja esityö | Jaetaan etukäteen | Odotetut tulokset | Varattu aika | Vastuu-henkilö | Strateginen tavoite |
|--|------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|----------------|---|
| 1. Kokouksen avaus 2. Kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus 3. Kokouksen järjestäytyminen 4. Esityslistan hyväksyminen | | | | | | |
| 5. Ohjelma-asiat 5.1. Lähialueyhteistyö: Pitkärannan hankearviointi ja sen tulokset | | | | | | Ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista, omaleimaista |
| 5.2. Paikallisten assistenttien rekrytointi yhteistyömaissa | | | | | | Vahva asiantuntemus ja osaaminen |
| 6. Solidaarisuuden liittyminen Finnwatch ry:n jäseneksi | | | | | | Ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista, omaleimaista Vaikuttava viestintä |
| 7. Talousasiat 7.1. Solidaarisuuden remonttilainan pantin purkaminen | | | | | | |
| 7.2. Vuoden 2011 korkojen nostaminen yritysoptimista | | | | | | |
| 8. Solidaarisuuden tukijatutkimuksen tulokset | | | | | | Vaikuttava viestintä |
| 9. Strategiaproessin tilannekatsaus | | | | | | Kaikki |
| 10. Ilmoitusasiat 10.1. Viestinnän ja varainhankinnan assistenteista | | | | | | Vahva asiantuntemus ja osaaminen |
| 10.2. Solidaarisuus kommentoi KEPOa | | | | | | |
| 10.3. Solidaarisuudesta edustaja UM:n Somalia-seminaariin | | | | | | |
| 10.4. Solidaarisuudella uudistettut verkkosivut | | | | | | Vaikuttava viestintä |
| jne. | | | | | | |

Kuvio 9. Malli hallituksen kokousten esityslistalle (Valpola 2012, 84; Kehusmaa 2012, 158, muokattu)

Olennaisena lisäyksenä esityslistaan on tehty sarake, jossa kukin aihe on liitetty johonkin strategiseen teemaan Kehusmaan (2010, 158) suositusten mukaisesti. Esityslistan ei tarvitse olla juuri samanlainen, ja Solidaarisuuden johto voi jättää pois ne sarakkeet, joita se ei koe tarvitsevänsä. Jos esimerkiksi halutaan pelkästään linkittää esityslistan

asiat strategisiin teemoihin, voidaan poistaa kaikki muut sarakkeet. Muista sarakkeista saattaa kuitenkin olla hyötyä kokouksissa ja niiden valmistelussa. Sarake, joka näyttää asialle varatun ajan, auttaisi aikatauluttamaan kaikki kokouksessa läpikäytävät asiat. Mallia voidaan käyttää Solidaarisuudessa kokouskutsuna tai esityslistana, tai mallista voi omaksua vain osan tai perusidean.

Toiminnanjohtaja Nuikka oli aikaisemmin ilmaissut aikeensa liittää kokouksessa käytävät asiat strategisiin teemoihin. Kuvion 9 työkalu auttaa häntä systematisoimaan tämän aikeen. Hallituksen puheenjohtaja voi myös käyttää tällaista mallia tai muunnelmaa siitä vetäessään kokouksia. Työkalun tärkein lisäarvo on se, että luodaan yleiskuva siitä, mihin strategiseen teemaan kukin asia liittyy. Tämä auttaa strategiasta tietoisena pysymisessä niin, ettei strategiaa käsitellä erillisenä kohtana asialistassa. Ihanteellisesti malli auttaa myös siinä, että päätökset ovat linjassa strategian kanssa. Kokoustehokkuus sai keskiarvon 2.6 viimeisimmässä hallitusbarometrissä, joten muut sarakkeet voisivat auttaa myös tehostamaan kokouksia. Kehusmaan mukaan johdossa on tarve henkilölle, joka on aloitteellinen ja avoin, sekä tuo esiin ongelmia ja kehityskohtia. Tämä henkilö on usein toiminnanjohtaja. (Kehusmaa 2011, 154–156.) Nuikka onkin ollut avoin, yrittänyt kehittää Solidaarisuutta ja tuoda muutoksia, vaikka hänen päätösvaltansa on rajallinen.

6.5 Strategian seuranta ja päivitys

Solidaarisuus on tähän asti seurannut strategiaansa indikaattoreiden avulla, jotka kehitysyhteistyöohjelmassa toimivat hyvin (Sundman, F. 14.8.2012). Mitä muihin indikaattoreihin tulee, toiminnanjohtaja koki, että niitä oli vanhassa strategiassa paikoin liikaa. Indikaattoreiden suuri määrä teki strategiasta hallitukselle vaikeasti seurattavan. (Nuikka, M. 27.3.2012). Strategian seurantamittareihin lisättiinkin helpommin seurattavissa olevia kvantitatiivisia mittareita kvalitatiivisten mittareiden lisäksi, mikä tehdään integroidussa johtamisjärjestelmässä vaiheessa 2. Itse seuranta tehdään vaiheessa 5, mitä käsitellään tässä alaluvussa. Mittareiden lisäksi Solidaarisuudella on jo käytössä vuosikello. Vuosikello on jaettu hallintoon ja prosesseihin, taloushallintoon, viestintään ja varainhankintaan, ohjelmatimiin sekä henkilöstöön. Vuosikellossa ei kuitenkaan ollut mainintaa strategiasta,

eikä strategisia teemoja ollut liitetty vuosikelloon. Toiminnanjohtaja Nuikan aloitteesta strategian käsittely lisättiin vastikään vuosikelloon toukokuun hallituksen kokouksiin.

Kaplanin ja Nortonin (2009, 32–33) suosittelema vuosittainen strategiakokous on nyt vuosikellossa. Tässä kokouksessa voidaan käsitellä strategian tuloksellisuutta kaikkien teemojen osalta ja mahdollisesti pohtia sitä, onko ulkoinen toimintaympäristö oleellisesti muuttunut. Koska esityslistalla on toukokuun kokouksissa muitakin asioita strategian lisäksi, strategiakartta auttaa saamaan yleiskuvan järjestön strategiasta ja sitä toteutavista toiminnoista. Voidaan tehdä mahdollisia muutoksia organisaation prosesseihin ja mittareihin, ja strategiakarttaa voi päivittää. Tässä kokouksessa käytäisiin ilmeisesti läpi kaikki kuusi strategista teemaa, joskin lyhyesti. Mikäli jokin asia kaipaa paneutumista voidaan käyttää hyväksi vapaaehtoista teemaryhmää tai vastuuhenkilöä, tai pyytää henkilöstöltä selvitystä asiaan.

Raportointijärjestelmää ehdotettiin käytettäväksi strategian seurantaan (Näsin & Aunola 2005, 97; 99). Toukokuun kokouksessa tai muussa strategiaa käsittelevässä kokouksessa vastuunjako voidaan hyödyntää siten, että strategisia mittareita seuranneet henkilöt voivat raportoida tietyn strategisen tavoitteen toteutumisen. He voivat myös tehdä mahdollisia ehdotuksia strategiaa toteuttavien prosessien muuttamiseen. Mikäli jossain havaitaan puutteita, tai toimintaympäristön vaatimukset ovat muuttuneet, tilanteeseen voidaan reagoida. Strategiaa käsitellessä kannattaa tarkastaa etenkin strategian toteuttamisen tehokkuus ja tehdä vaadittavat toimenpiteet – juuri strategian toteuttamistapaa kannattaa Kaplanin ja Nortonin mukaan tarkistaa ja uusia. Perusteellisempi strategian päivitys tehdään Solidaarisuudessa joka viides vuosi.

Kaplanin ja Nortonin (2009, 32–33) mainitsemat tiheät operatiivisen toiminnan seurantakokoukset eivät sovellu Solidaarisuuden hallitukselle siitä syystä, että sen jäsenet eivät työskentele Solidaarisuudessa täysaikaisesti. Henkilöstö vastaa strategian toteutuksesta, joten he ovat mukana seurannassa päivittäisellä tasolla. Toki hallituksessa käsitellään operatiivisia asioita, mutta se on etupäässä päätöksentekuelin. Hallitukselle soveltuu sen sijaan paremmin yleiskatsaus strategiseen toteutukseen. Yksittäisiä strategisia tavoitteita voidaan käsitellä hallituksen kokouksissa, mikäli se on relevanttia. Solidaarisuuden toiminta on jakautunut kvartaaleihin, joten yksi mahdollisuus on käsitellä strategisia tavoitteita

kvartaaleittain, esimerkiksi paria teemaa per kvartaali. Kaplan ja Norton (2009, 32) kirjoittivatkin, että voi olla mielekästä käsitellä vain paria teemaa kerralla. Tärkeimpiä tavoitteita voi seurata useammin kuin toisia. Solidaarisuuden kasvutavoitteen takia on vahvasti suositeltavaa, että tavoitteita seurataan säännöllisesti.

Kehusmaan (2010, 27) ohjeiden mukaisesti strategisten teemojen tulisi näkyä vuosikellossa. Strategisten tavoitteiden pitää tulla esille silloin, kun vuosikellon mukaan käsitellään aihetta, joka liittyy vahvasti tiettyyn strategiseen teemaan. Siksi vuosikelloon on lisätty toukokuuhun strategiakokouksen lisäksi strategisia teemoja, missä ne katsottiin relevanteiksi (Liite 2: Vuosikello, muutokset merkitty punaisella). Huhtikuussa käsitellään tilinpäätöstä ja vuosikertomusta, lokakuussa seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa ja budjettia. Siksi näihin kuukausiin on liitetty kaksi talouteen liittyvää strategista teemaa. Lokakuussa tulisi käsitellä muitakin strategisia teemoja: budjettia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon se, mihin strategiassa on haluttu panostaa. Toimintasuunnitelmaan ja vuosikertomukseen kytkeytyy myös ensimmäinen strateginen teema, ohjelmatyön laatu ja tuloksellisuus.

Vuosikellossa helmikuussa on henkilöstön kohdalle merkitty mahdollinen henkilöstön toimenkuvien päivittäminen kehityskeskustelujen pohjalta sekä tulospalkkion seuranta ja päivittäminen. Mikäli asia otetaan esille hallituksen kokouksessa, kannattaa samalla arvioida henkilöstön nykyistä osaamista suhteessa strategiseen tavoitteeseen ja mahdollisia kehitys- ja koulutustarpeita. Jos tammikuun kokouksessa käsitellään sidosryhmätoimintaa, voidaan puhua verkostoitumisesta, ja miten hallituksen jäsenet voisivat strategian mukaisesti edustaa ja verkostoitua Solidaarisuuden hyväksi. Vuosikelloon lisätyt strategiset teemat eivät ole absoluuttisia, vaan pikemminkin suuntaa antavia.

Valpolan esittelemä tiekartta (kuvio 10) on valittu Solidaarisuuden johdon käyttöön siksi, koska tiedot näyttävät selkeästi sen, miten kulunut kausi on onnistunut ja mihin suuntaan halutaan seuraavaksi mennä. Valmiiseen pohjaan tiedot voi täyttää melko nopeasti ja se sopii yksinkertaisuudessaan myös esimerkiksi pohjaksi keskustelulle tai hyväksynnälle hallituksen kokouksiin kun puhutaan yksittäisistä hankkeista tai strategisista teemoista. Työkalua voi käyttää joko toiminnanjohtaja, tai mikäli hallitus päättyy jonkinlaiseen vastuunjakoon, ne, jotka seuraavat tiettyä strategista teemaa tai projektia. Myös henkilöstön jäsenet voivat päätyä käyttämään tiekarttaa. Tiekartan näyttämät mahdolli-

set toimenpiteet voidaan esimerkiksi esittää hallitukselle. Tällä tavalla alan asiantuntijat keskittyvät hallitsemaansa teemaan, kuten talous, ja sen seuraamiseen, mutta kaikki hallituksen jäsenet olisivat kuitenkin tietoisia siitä, mitä tapahtuu.

| Olettamukset ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä | Strategia ja tavoitteet | Kehittämishankkeet |
|--|-------------------------|--------------------|
| • • | • • | • • |
| Budjetti ja tunnusluvut | Toimintasuunnitelma | Korjaavat teot |
| • • | • • | • • |

Kuvio 10. Tiekartta (Valpola 2012, 82, muokattu)

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Tulokset ja niiden merkitys

Työn tarkoituksena oli valmistaa Solidaarisuuden käyttöön jatkuva toimintamalli, jolla strategiaa integroidaan johdon operatiiviseen työskentelyyn. Aluksi esitettiin, että johto hyötyisi strategiatyön jatkuvasta harjoittamisesta ja siitä, että strategianäkökulma on läsnä johdon työssä. Todettiin, että jatkuva strategiatyö mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen, epävakaiseen toimintaympäristöön sopeutumisen sekä tukee Solidaarisuuden kasvutavoitteiden edistämistä. Tässä asiassa kirjallisuuden suositusten havaittiin siis soveltuvan myös Solidaarisuuteen. Haastattelut auttoivat teorian soveltamisessa käytäntöön. Niissä korostui hallituksen ajanpuute, vastuunjako toivottavana muutoksena ja strategian vaivihkainen integrointi hallituksen toimiin. Saatiin myös palautetta ehdotuksiin.

Työn tuloksena valmistui toimintamalli, joka täydentää Solidaarisuuden johtamisjärjestelmää Kaplanin ja Nortonin teoriaan nojaten: tarkennettiin seurannan mittareita ja tehtiin Solidaarisuudelle strategiakartta, sekä lisättiin strategisia teemoja vuosikelloon edistämään seuranta. Päivittämistä varten esiteltiin tiekartta sekä suosituksia seuranta- ja päivityskouksiin. Tuloksena esiteltiin myös suosituksia ja työkaluja johtamiskäytäntöihin, hallituksen vastuunjakoon ja toiminnanjohtajalle mm. kokouskäytäntöihin. Näiden kautta yritettiin kytkeä strategiaa hallituksen toimintaan. Solidaarisuudelle tehty yhteenveto keskeisistä työkaluista ja suosituksista on liitteessä 3.

Tulokset perustuvat vahvasti kirjallisuuteen, sillä sieltä on sovellettu työkalut ja hyvät käytännöt. Suuri osa käytetystä kirjallisuudesta kohdistuu yritysten johtoon, mikä näkyy tuloksissa. Kun johdon oletetaan työskentelevän täysiaikaisesti, siltä odotetaan enemmän. Vaikka neuvoja yritettiin soveltaa Solidaarisuuteen sopiviksi, voi olla, että sille jotkut suositukset eivät ole niin relevantteja. Työssä korostettiin toimintaympäristön seuraamisen tärkeyttä, mutta Mintzbergin sanoin merkittäviä ympäristön muutoksia ei satu kovin usein, ja kun sattuvat, ne ovat yleensä helposti huomattavia (Mintzberg 1987a, 74). Kehitysyhteistyöjärjestöille ei löytynyt erillisiä ohjeita. Osa kirjallisuudesta viittasi kuitenkin organisaatioihin yleisesti, ja ne osoittavat, minkä takia strategia on olennainen mille tahansa organi-

saatiolle. Työssä on otettu huomioon niin kirjallisuuden hyvät käytännöt kuin Solidaarisuuden tilanne ja etsitty parasta mahdollista ratkaisua.

Tulokset on kerätty monesta eri lähteestä ja koottu yhteen jatkuvan toiminnan malliksi. Eri osa-alueiden sisällyttäminen tekee toimintamallista kattavan. Solidaarisuus voi soveltaa niitä asioita, joita se kokee merkityksellisiksi. Strategiakartta on luultavasti hieman parannettuna yksi hyödyllisimmistä työkaluista, joita on esitetty, sillä tähän asti Solidaarisuuden tavoitteita, prosesseja ja mittareita ei ole tiivistetty yhteen sivuun. Toiminnanjohtajan esityslista tai kokouskutsu on sellaisenaan vaikeakäyttöinen. Sen idea strategisten teemojen linkittämisestä käsiteltäviin asioihin on kuitenkin hyvä, joten sitä voisi vielä parantaa. Kuten Heikkilä (30.8.2012) oli huomionnut, talousasioita käsiteltäessä tuloja verrataan pikemminkin menoihin kuin strategiseen tavoitteeseen. Strategisten tavoitteiden linkittäminen hallituksen kokouksiin vaikuttaa tarpeelliselta, joten esittämäni työkalut ovat tässä mielessä hyödyllisiä.

Tulokset ovat johdonmukaisia opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden kanssa, joiden mukaan yritettiin löytää tapoja liittää strategiaa operatiiviseen toimintaan. Se operatiivinen toiminta, jota tässä työssä on käsitelty, on relevantti johdon työskentelylle. Jatkuvan toiminnan mallin käyttöönotto vaatii kuitenkin Solidaarisuudelta vielä tarkempaa sopeuttamista. Solidaarisuuden pitää esimerkiksi tehdä tarkempi päätös siitä, miten vastuunjakotoimitetaan. Strategiakartan prosessien ja mittarien paikkansapitävyys pitää tarkistaa ja tarvittaessa tarkentaa. Työn rajoituksena oli se, etten tuntenut Solidaarisuutta niin hyvin, että olisin voinut tarkkaan määrittää esimerkiksi sille sopivat mittarit. Tämän työn merkitys onkin siinä, että se tuo esiin kehitysideoita sekä asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Se esittelee myös työkaluja, joilla ideoita voi toteuttaa. Toiminnanjohtaja oli tyytyväinen työn tuloksiin ja ottaa ne jatkokäsittelyyn.

Tulokset ovat hyödyllisiä Solidaarisuudelle siinä mielessä, että sillä ei esimerkiksi aikaisemmin ollut konkreettisia strategisia mittareita. Tuloksissa on pyritty siihen, että strategia voidaan mahdollisimman luonnollisesti liittää hallituksen toimintaan. Solidaarisuuden ei tarvitse ottaa toimintamallia käyttöön kokonaisuudessaan, vaan voi soveltaa osia siitä ja muuttaa niitä tarvittaessa. Opinnäytetyössä kehitetyt työkalut ja hyvät käytännöt ovat ehdotuksia. Joitain ehdotuksia ei kenties oteta käyttöön tällä hetkellä, mutta mikäli ne toteu-

tetaan tulevaisuudessa, ei tarvitse aloittaa nollasta. On myös muistettava Mintzbergin ja Kehusmaan toteamus siitä, että muutokset tapahtuvat askel kerrallaan.

7.2 Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys

Tulosten luotettavuutta olisi lisännyt se, että tutkimukseen olisi sisältänyt henkilöstönäkökulman. Vaikka tutkimus oli perustellusti rajattu johtoon, Solidaarisuuden henkilöstöltä olisi voinut kysyä näkökantoja johtamiseen, johtamisviestintään jne. pysyen silti tutkimuksen alkuperäisessä rajauksessa. Toisaalta voi epäillä, kuinka paljon henkilöstöltä olisi saanut irti ehdotuksia hallitustyöskentelyn suhteesta strategiaan. Asiaa olisi joka tapauksessa voinut tutkia. Hyödyllisiä näkökantoja olisi saatu ainakin viestintä-, varainhankinta- ja ohjelmapäälliköiltä, jotka kuitenkin päätin rajata pois tutkimuksessa sillä perusteella, että tutkimuksesta tulisi liian laaja. Tutkimus kosketti kuitenkin heidän osa-alueitaan, joten esimerkiksi mittareita kehitellessä olisi voitu konsultoida heitä.

Tutkimuksessa viitattiin vuoden 2011 hallitusbarometriin. Kyselyyn vastanneiden määrä ei kuitenkaan ollut kovin korkea, joten tulokset eivät välttämättä edustaneet koko hallituksen mielipidettä. Se, että Solidaarisuuden johdosta haastateltiin henkilöitä tutkimuksen eri vaiheissa, oli luotettavuuden kannalta erittäin hyvä ratkaisu. Saatiin erilaisen ihmisten mielipiteitä, mutta myös kriittistä palautetta jatkuvaan toimintamalliin. Ajoittain jo kehitettyjä tuloksia piti muuttaa, sillä ne eivät välttämättä soveltuneetkaan Solidaarisuudelle. Se, että tutkimus toteutettiin läheisessä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, tekee siitä työelämläheisen ja lisää tulosten luotettavuutta. Haastattelujen ja niiden pohjalta tehtyjen päätelmien luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavat tarkistivat jälkeenpäin vastauksensa ja tekivät niihin korjauksia ja tarkennuksia.

Vaikka tutkimus on tapauskohtainen, muutkin organisaatiot voivat hyödyttää tämän työn tuloksia ja oivalluksia. Eri organisaatioiden tilanne, koko ja johtamisjärjestelmä ovat erilaisia, ja strategiatyö luo niissä omat haasteensa, mutta samoja piirteitä ja haasteita, kuin mitä Solidaarisuuden tapauksessa käsitellään, voi kenties tunnistaa myös muissa organisaatioissa. Tässä työssä on koottu yhteen keskeisiä käytännönläheisiä työkaluja strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistämiseen, jotka saattavat kiinnostaa muitakin organisaatioita. Tutki-

muksen menetelmiä, tuloksia ja niiden osia voi soveltaa muihin tapauksiin, mutta työn tuloksia ei sinänsä tähdätä yleistettävyyteen, vaan nimenomaan Solidaarisuuden käyttöön.

7.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Koska en tässä työssä päässyt testaamaan tuloksia käytännössä, vaan niitä ”testattiin” relevantteja hallituksen jäseniä haastatteleamalla, keskeinen jatkotutkimuksen aihe olisi jatkuvan toimintamallin arvioiminen käytännössä. Solidaarisuuden käytännön kokeimuksen perusteella strategiamittareita ja – työkaluja voisi tarvittaessa lisätä ja muokata entistä sopivammiksi. Hallituksen kokouksiin osallistuminen ja hallituksen työskentelyn seuranta pidemmällä aikavälillä auttaisi myös hallituksen toiminnan ja hyvien käytäntöjen kehittämisessä. Jatkotutkimuksessa voisi konsultoida viestintä-, varainhankinta- ja ohjelmapäällikköjä liittyen esim. seurantaan ja vastuunjakoon.

Koska tutkimus oli rajattu johtoon, Kaplanin ja Nortonin teoriaa sovellettiin vain johdon kehittämistarkoituksiin. Heidän teoriansa on tosiasiaa tarkoitettu myös henkilöstöön sovellettavaksi. Strategiasuunnittelun ja operatiivisen toiminnan yhdistävän johtamisjärjestelmän (Kaplan & Norton 2009, 23–24) voi soveltaa myös muuhun organisaatioon. Tutkimusta voisi jatkaa soveltamalla esim. vaihe 3 muuhun organisaatioon, eli tutkimalla, miten strategia kytketään jokaisen henkilöstön jäsenen arkipäivään ja organisaation kaikkiin toimiin, ei vain johdon. Ensin pitäisi tietysti selvittää, mikä henkilöstön suhde strategiaan Solidaarisuudessa on. Tutkimuksen perusteella voisi tehdä mahdollisia parannusehdotuksia. Perusstrategian lisäksi Solidaarisuudessa on syventäviä strategioita liittyen viestintään ja varainhankintaan. Tutkimusta ja kehitystä voisi tehdä myös näihin liittyen, tutkia niiden yhteyttä perusstrategiaan ja erityisesti niiden mittareita.

Vastuunjako oli Solidaarisuudessa toivottava mutta uusi asia, joten siihen voisi paneutua vielä jatkotutkimuksessa. Voisi tutkia, miten teemaryhmät toimisivat Solidaarisuudessa parhaiten. Tutkimuksen kohteena voisi myös olla hallituksen jäsenten välinen sähköinen kommunikointi, johon Heikkilä (30.8.2012) viittasi. Heikkilä ehdotti jonkinlaisen sähköisen järjestelmän tai tietokannan käyttöönottoa strategian seurantaan varten. Strategian mittareiden tuloksia voisi itsenäisesti käydä seuraamassa ilman, että on tarve erillisille kokouksille kuukausittaisten hallitusten kokousten välissä.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Minulla kesti kauan hahmottaa, millaista ratkaisua Solidaarisuus tarvitsisi ja mitä minun pitäisi tehdä sen eteen. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen ja sieltä vastausten etsiminen auttoi, vaikka en aluksi ollut varma siitä, mitä tarkalleen etsin. Tapaamiset opinnäytetyöohjaajan ja Solidaarisuuden johdon kanssa auttoivat hahmottamaan tehtävääni. Minusta oli mielenkiintoista nähdä, kuinka minulle vähitellen selveni, mitä haen ja miten voisin auttaa Solidaarisuutta kehittämään heille toimivan ratkaisun. Luin paljon strategiaa koskevaa kirjallisuutta, jonka kautta minusta tuntuu, että ymmärrykseni strategiasta on kasvanut huomasti siitä, mitä se oli ennen. Oli hyvä, että keskityin käytännön toteutuksen löytämiseen, sillä se liitti lukemisen käytännön työelämään. Minusta varsinkin Kaplanin ja Nortonin sekä Kehusmaan kirjat olivat antoisia.

Sen kautta, että tein työn oikealle järjestölle, työelämä ja sen haasteet tulivat minulle läheisemmiksi. Oli helppo lukea kirjallisuudesta, mitä strategiatyön suhteen pitää tehdä, mutta huomasin haastattelujen kautta, että soveltaminen käytäntöön on vaikeampaa niinkin yksinkertaisen asian takia kuin ajanpuute. Oli mielenkiintoista etsiä kompromissia tilanteeseen. Työssä oli haastavaa se, että kehittämäni tulokset eivät palautteen perusteella välttämättä soveltuneetkaan Solidaarisuudelle, ja haastattelujen jälkeen niitä piti muokata. Ei voinut takertua niihin omiin hyviin ideoihin, vaan piti mennä Solidaarisuuden tarpeiden mukaan. Halusin alusta alkaen olla tietoinen siitä, että lähdetään nimenomaan Solidaarisuuden tarpeista eikä vain tehdä akateemista työtä. Työn piti olla Solidaarisuuden tarpeita vastaava eikä sellainen, mikä minun mielestäni näyttää ja kuulostaa hyvältä. Pystyin mielestäni kehittämään ammattitaitoani tässä suhteessa, sillä jouduin etsimään ratkaisuja, jotka sopisivat työelämän arkeen.

Minusta oli erittäin mielenkiintoista keskustella jokaisen henkilön kanssa, jota haastatelin. Haluan tulevaisuudessa työskennellä kehitysyhteistyöjärjestössä sen käytännöllisen koulutuksen pohjalta, jonka olen HAAGA-HELIAssa saanut. Tämä työ sopii tätä tarkoitusta varten erinomaisesti, sillä pääsin käyttämään käytännön osaamistani kehitysyhteistyöjärjestön hyväksi. Toivon, että tämä kokemus luo hyvä edellytykset työnhakuun. Joka tapauksessa työ oli urani kannalta arvokas oppimiskokemus.

Lähteet

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi. Hamina.

BBC 2012. OECD links fall in development aid to financial crisis. Luettavissa:

<http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-17617582>. Luettu: 25.7.2012.

Bootstrap SPR 2012. Translating Strategy into High Performance Organization. Luettavissa:

<http://bootstrapspr.wordpress.com/solutions/training/>. Luettu: 12.9.2012.

EU Observer 2012. Europe entering age of 'aid austerity'. Luettavissa:

<http://euobserver.com/24/115801>. Luettu: 25.7.2012.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010. Opinnäytetöiden sisältö- ja menetelmäohje. MyNet. Opiskelu. Opinnäytetyö amk. Raportointiohjeet. Luettavissa:

<http://www.haaga-helia.fi>. Luettu: 25.8.2012.

Heikkilä, K. 30.8.2012. Hallituksen jäsen. Solidaarisuus. Haastattelu. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus. Jyväskylä.

Hulkkonen, V. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Edita. Helsinki.

INGO Accountability Charter 2012. Charter Background. Luettavissa:

<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/about-the-charter/background-of-the-charter/>. Luettu: 29.8.2012.

Kantola, T. 26.6.2012. Hallituksen puheenjohtaja. Solidaarisuus. Haastattelu. Helsinki.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004a. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004b. Organizing Capital: Supporting the Change Agenda That Supports Strategy Execution. Harvard Business Publishing Newsletters, 6, 1, p. 1-8.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Talentum. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Edita Prima. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Toimitusjohtaja: kulmahuoneen kuningas, ritari ja narri. Bookwell. Jyväskylä.

Laine, K. & Hulkkonen, V. 1996. Strategia: ajatuksista tekoihin. Edita. Helsinki.

Metodix, 2012. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/konstruktiivinentutkimusote. Luettu: 20.7.2012.

Mintzberg, H. 1987a. Crafting Strategy. Harvard Business Review, July-August, p. 66-75.

Mintzberg, H. 1987b. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review, 30, p. 25-32.

Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February, p. 107-114.

Montgomery, C. 2012. The Strategist: Be the Leader Your Business Needs. Harper-Business. New York.

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

Nuikka, M. 27.3.2012. Toiminnanjohtaja. Solidaarisuus. Haastattelu. Helsinki.

Nuikka, M. 26.6.2012. Toiminnanjohtaja. Solidaarisuus. Haastattelu. Helsinki.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki.

Solidaarisuus 2012. Strategia vuosille 2012-2016. Hyväksytty Solidaarisuuden hallituksen kokouksessa 22.5.2012.

Sundman, F. 14.8.2012. Hallituksen jäsen. Solidaarisuus. Haastattelu. Helsinki.

Säätiölaki 27.3.1987/349.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro. Helsinki.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä – aikaansaamisen aallot. Kauppakamari. Helsinki.

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

Liitteet

Liite 1. Hallituksen tehtävät

Hallituksen tehtävät on listattu Solidaarisuuden toiminta- ja taloussäännöissä. Dokumentti hyväksyttiin hallituksen kokouksessa 11.10.2005. Luku, joka koskee valtuuskunnan ja hallituksen vastuuta, on päivitetty 3.5.2011

Hallituksen tehtävänä on

- edustaa säätiötä ja hoitaa sen omaisuutta ja asioita
- palkata tarpeelliseksi katsomansa työntekijät ja päättää heidän työsuhteidensa ehdoista sekä antaa heille säätiön toiminnan laajuuden mukaiset valtuudet
- asettaa tarpeelliseksi katsomansa toimikunnat tai työryhmät
- määrittelee tavan, jolla valitaan edustajat yhteisöihin, joissa Solidaarisuus on edustettuna
- vastata kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja säätiön omaisuuden tarkoituksenmukaisesta vakuuttamisesta
- hyväksyä toiminnanjohtajan ja hänen valtuuttamien työntekijöiden valmistelemat seuraavan kalenterivuoden toimintasuunnitelma- ja talousarvioesitykset valtuuskunnan käsittelyä varten
- vastata säätiön toiminnan strategisesta linjaamisesta sekä hyväksyä strategia ja sitä toiminnallistava ohjelma
- hyväksyä toiminnanjohtajan ja tämän valtuuttamien työntekijöiden valmistelemat toimintakertomus ja tilinpäätös, joka sisältää tuloslaskelman ja taseen tilitietoineen ja esittää ne valtuuskunnalle
- vastata yhdessä toiminnanjohtajan kanssa siitä, että toimintakertomus ja tilinpäätös laaditaan kirjanpitolain, säätiölain ja tilinpäätöksen laatimista koskevien säädösten ja määräysten mukaisesti ja että tilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot säätiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta ja että toimintakertomuksesta käy ilmi, millä tavoin säätiö on toiminut tarkoituksensa toteuttamiseksi tilikauden aikana (säätiölain 2 luvun 11 §).

Liite 2. Solidaarisuuden vuosikello, johon on lisätty strategiset tavoitteet. (Muutokset merkitty punaisella). 2 sivua.

| | HALLINTO & PROSESSIT | TALOUSHALLINTO | VIESTINTÄ & VARAINHANKINTA | OHJELMATIIMI | HENKILÖSTÖ |
|--|--|---|---|---|--|
| TAMMIKUU | | | | | |
| | Ulkoministeriön tuenkäyttöneuvottelut: vuosisuunnitelman | Maksatuspyynnöt ulkoministeriölle | Vuoden 1. keräyskirjeen postitus | Edellisen vuoden viimeisen kvartaalin tilitysten ja raporttien läpikäynti | Kehityskeskustelut (tj + op, vhp, vp, vta ja tp) |
| | Nenäpäivä-raportointi Ylen Hyvä Säätiölle | Edellisen vuoden viimeisen kvartaalin tilitykset | | Uganda-maapäivä | Kehityskeskustelut (op + ok:t ja mk:t) |
| | Hallituksen edellisen vuoden kokousten pöytäkirjat tilintarkastajalle | | | Somalimaa-maapäivä | |
| | Koko vuoden kestävä sidosryhmytö alkua | | | Maakoordinaattorien edellisen vuoden viimeisen kvartaalin | |
| HELMIKUU | | | | | |
| Asiantunteva henkilöstö | Hallituksen kokous | | Tulospalkkion seuranta ja päivittäminen | Vuosisuunnitteluseminaarit kaikkien kumppaneiden kanssa + hankkeiden vuosisuunnittelien kokoaminen seuranta-aineiston pohjalta kumppaneiden toimesta: | Henkilökunnan virkistyspäivä |
| | | | | Maakoordinaattorien edellisen vuoden raportit valmiit | Henkilöstön toimenkuvien mahdollinen päivittäminen kehityskeskustelujen pohjalta |
| MAALISKUU | | | | | |
| | Hallituksen kokous | Tilinpäätös valmistuu | | Solidaarisuuden vuosisuunnittelun deadline | |
| | | Tilintarkastus | | Toisen kvartaalin budjettien ja työsuunnitelmien laadinta ja hyväksyminen | |
| HUHTIKUU | | | | | |
| Oma varainhankinta; Ohjelmien laatu, tuloksellisuus, | Hallituksen kokous (tilinpäätöksen ja Valtuuskunnan kokous (tilinpäätöksen ja vuosikertomuksen | Ensimmäisen kvartaalin tilitykset | Vuoden 2. keräyskirjeen postitus | Lähiöaluehankkeiden raportointi ja tilitys ulkoministeriöön | |
| | Ilmoitus patentti- ja rekisterihallitukselle valtuuskunnan kokoonpano | Toisen kvartaalin maksatukset | Solidaarisuus-lehti ilmestyy | Ensimmäisen kvartaalin tilitysten ja raporttien läpikäynti | |
| | Kopio toimintakertomuksesta ja tilinpäätöksestä Ylen Hyvä Säätiölle | Lähiöaluehankkeiden tilintarkastus | | Maakoordinaattorien ensimmäisen kvartaalin raportti | |
| TOUKOKUU | | | | | |
| | Koko henkilöstön koulutus- ja suunnittelupäivät Helsingissä | Koko henkilöstön koulutus- ja suunnittelupäivät Helsingissä | Koko henkilöstön koulutus- ja suunnittelupäivät Helsingissä | Koko henkilöstön koulutus- ja suunnittelupäivät Helsingissä | Koko henkilöstön koulutus- ja suunnittelupäivät Helsingissä |
| | Hallituksen kokous | | | | |
| | Onnittelukirjeet valtuuskuntaan valituille uusille jäsenille ja kiitoskirjeet valtuuskunnan | | Solidaarisuus-uutiset ilmestyy | Maapäivät: kaikki maat | Kehityskeskustelut (op + ok:t + mk:t) |
| | (Lisätty: Strategian käsittely) | | Maailma Kylässä-festivaali | | |
| | | | Vuoden 3. keräyskirjeen | | |
| KESÄKUU | | | | | |
| | Hallituksen kokous | Kolmannen kvartaalin maksatukset | | Kolmannen kvartaalin budjettien ja työsuunnitelmien laadinta ja hyväksyminen | Kehityskeskustelut (tj + op, vhp, vp ja tp) |
| | | | | | Kehityskeskustelut jatkuvat (op + ok:t + mk:t) |
| HEINÄKUU | | | | | |
| | LOMAT | LOMAT | LOMAT | LOMAT | LOMAT |
| ELOKUU | | | | | |
| | Ulkoministeriön tuenkäyttöesitys 2013-2015 | Toisen kvartaalin tilitykset | Vuoden 4. keräyskirjeen postitus | Toisen kvartaalin tilitysten ja raporttien läpikäynti | |
| | | | | Seuraavan vuoden kokonaisbudjettien summat | |
| | Kuluvan vuoden operatiivisen suunnitelman päivitys syyskuun | | | Seuraavan vuoden toimintasuunnitelman tiedot | |
| | | | | Maakoordinaattorien toisen kvartaalin raportti | |
| SYYSKUU | | | | | |
| | Hallituksen kokous | Seuraavan vuoden budjetti valmis | Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma valmis | Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma valmis | |
| | | | | Viimeisen kvartaalin budjettien ja työsuunnitelmien laadinta ja hyväksyminen | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|------------------------------|
| | | | | Lähialuehankkeiden rahoitushakemusten toimittaminen UM:öön | |
| LOKAKUU | | | | | |
| Oma varainhankinta; julkinen rahoitus: kaikki | Hallituksen kokous (seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja budjetin käsittely) | Kolmannen kvartaalin tilitykset | Vuoden 5. keräyskirjeen postitus | Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja budjetti valmistuvat | Henkilökunnan virkistyspäivä |
| | Ulkoministeriölle toimitettavan seuraavan vuoden vuosisuunnitelman deadline | Viimeisen kvartaalin maksatukset | Solidaarisuus-lehti ilmestyy | Kolmannen kvartaalin tilitysten ja raporttien läpikäynti | |
| | | | Solidaarisuus-uutiset ilmestyy | Maakoordinaattorien kolmannen kvartaalin raportti | |
| MARRASKUU | | | | | |
| | Hallituksen kokous | | Nenäpäivä | | |
| | Valtuuskunnan kokous (seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja budjetin vahvistaminen) | | Vuoden 6. keräyskirjeen postitus | | |
| | Solidaarisuuden syntymäpäivävastaanotto 11.11. | | Uusi keräyslupa Patentti- ja rekisterihallitukselle | | |
| JOULUKUU | | | | | |
| | Hallituksen kokous ja pikkujoulut | Palkankorotuspäätösten seuraaminen ja toimeenpano | | Seuraavan vuoden ensimmäisen kvartaalin budjettien ja työsuunnitelmien laadinta ja hyväksyntä | Henkilökunnan pikkujoulut |
| | Seuraavan vuoden operatiivisen suunnitelman | | | | |
| | Ilmoitus patentti- ja rekisterihallitukselle hallituksen kokoonpanosta | | | | |

Liite 3. Jatkuvan toiminnan malli.

Alle on koottu tulokset opinnäytetyöstä Strategia tukena eikä taakkana – strategian integrointi johtamiseen kehitysyhteistyöjärjestössä. Tulokset ovat suosituksia, hyviä käytäntöjä ja työkaluja, joita Solidaarisuudessa voidaan käyttää linkittämään johdon strategiatyö sen operatiiviseen toimintaan. Tulosten teoreettinen viitekehys ja tarkempi analysointi löytyy opinnäytetyöstä. Sieltä löytyvät myös lähteet. Tässä toimintamallissa ei näy työn kaikkia tuloksia, vaan tiiviste niistä.

Johtamiskäytäntöjä

Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä

- Kaplanin ja Nortonin kehittämä strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä on monen vuoden kokemuksen ja tutkimusten perusteella kaavailtu malli. Johto voi käyttää sitä varmistaakseen strategian integroimisen operatiiviseen toimintaan työssään (kuvio 1).



Kuvio 1. Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä (Kaplan & Norton sivuilla Bootstrap SPR 2012)

- Kuviossa
- Vaihe 1 - strategian suunnittelu, johon kuuluu toiminta-ajatuksen ja vision määrittely, strategian analysointi sekä strategian muotoileminen. (Solidarisuudessa joka 5. vuosi)
- Vaihe 2 - strategiaa suunnitellaan: asetetaan mittarit, mietitään hankkeet ja rahoitus
- Vaihe 3 - organisaatio sopeutetaan tehtyyn strategiaan
- Vaihe 4 - suunnitellaan operatiivista toimintaa – mitä avainprosesseja täytyy parantaa? Budjetointi.
- Vaihe 5 - strategisten ja operatiivisten suunnitelmien toteutumisen seuraaminen. Käsitellään haasteet ja opitaan niistä.
- Vaihe 6 - strategian testaaminen ja päivitys mittareiden ja analyysien avulla
- Sekä mittaristoa että strategiaa voidaan päivittää myös useammin kuin joka 5. vuosi
- Huolehtimalla jokaisen vaiheen toteutumisesta varmistetaan strategian linkitys operatiiviseen toimintaan johtamisessa sekä strategiatyön jatkuvuus.

Muuta johtamiskäytäntöjä

- hallituksesta puuttuu aktiivinen kehittämistyö
- johtoryhmissä jäsenten ammattitiedon ja -taidon hyödyntäminen koetaan hyväksi
- strateginen johtaminen on vakauden johtamista, mutta tulee tietää, milloin muutoksia tarvitaan

Strategian seurannan mittarit

- Kvantitatiivisia, helposti mitattavia mittareita lisätty
- Hyvän mittariston tunnusmerkkejä: mittareiden tasapainotus eli niin aineellista kuin aineettontakin pääomaa mitataan, mittareiden yksiselitteisyys, mittareiden käyttöönoton helppous
- Mittareita määriteltäessä on syytä ottaa huomioon miten mittarin tulos lasketaan, mistä saadaan tiedot mittarin tuloksesta, kuinka usein mittarin tulos tarkistetaan, kuka vastaa mittarin toteutuksesta, sekä missä kokouksessa käsitellään mittarin tuloksia ja päätetään seuraavista toimenpiteistä.
- Strategiset tavoitteet, niitä toteuttavat prosessit ja niiden mittarit on kuvattu alla olevassa strategiakartassa. Kaikki johtaa vision toteuttamiseen.
- Solidarisuudessa pitää määritellä tarkemmin kartan prosessit, jotka toteuttavat tavoitteita, käytännön hankkeet, sekä tavoitteiden toteutumista mittaavat indikaattorit

| Visio: Solidaarisuus on kasvava tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta edistävä kansalaisten instituutti | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|
| Mittarit | <p>- <i>Tuloksellisuus</i> Kehitysyhteistyö-ohjelman tavoitteiden arviointi</p> <p>- <i>Laadukkuus</i> 1) Asiantuntija-arvioinnit (UM:n palaute ja arvioinnit; omat sekä ulkopuoliset arvioinnit) 2) Solidaarisuuden laatumieliokuva (omat tai ulkopuoliset tutkimukset, sidosryhmäkyselyt)</p> <p>- <i>Omalaatuisuus</i></p> | <p>- Solidaarisuuden laatumieliokuva</p> <p>- Henkilöstön kehittämisohjelmat; koulutusten ja seminaarien määrä</p> <p>- Henkilöstö- ja hallitusbarometrit</p> | <p>- Vuotuinen riskikartan päivitys</p> <p>- Riskianalyysin integrointi toiminnan vuosisuunnitelmaan</p> | <p>- Julkisen rahoituksen kasvuprosentti</p> <p>- Ei-UM rahoituksen määrä (rahoituksen rakenne)</p> | <p>- Nettotuoton vuotuinen kasvu</p> <p>- Kuukausilahjoittajien määrän kasvu</p> <p>- Kulusuhteen kehitys</p> | <p>- Ensi kertaa tavoitettujen ihmisten määrä</p> <p>- Osallistumisen lisääntyminen</p> <p>- Asiantuntijuuden näkyvyys</p> <p>- Viestintäkanavien ja -tuotteiden tehokkuus</p> <p>- Nykyisten tukijoiden tyytyväisyys</p> |
| Lopputulokset | Solidaarisuuden ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista ja omaleimaista | Solidaarisuuden asiantuntijuus ja osaaminen ovat vahvistuneet | Riskienhallinta on rakennettu toimivaksi osaksi organisaation suunnittelua, toteutusta ja valvontaa | Julkisen rahoituksen kasvu on turvattu | Oman varainhankinnan nettotuotto on kasvanut vähintään 50 % | Viestintä on kasvatanut tunnettua ja tukenut varainhankintaa |
| Ohjaavat tekijät | Laadukkuus ja luotettavuus | | | Varojen kasvattaminen | | Brändin vahvistaminen |
| Prosessit | <p>- Solidaarisuuden kehitysyhteistyön tulee edistää köyhimpien ihmisryhmien</p> <p>1) toimeentuloa ihmisarvoisen työn avulla,</p> <p>2) sukupuolten välistä tasa-arvoa ja</p> <p>3) kansalaisyhteiskunnan vahvistamista paikallistasolla</p> | <p>- henkilöstöstrategian laatiminen (sis. toiminnan vaatima henkilöstön määrä ja osaaminen, ammattitaito, työhyvinvointi)</p> <p>- hallituksen ja valtuuskunnan jäsenten asiantuntemuksen ja verkostojen hyödyntäminen</p> <p>- hallituksen jäsenten vastuunjako</p> | <p>- strategia-kauden alussa kartoitetaan organisaation toiminnan osa-alueiden riskit ja niihin toimenpiteet</p> <p>- säännölliset riskianalyysit</p> | <p>- Tutkia ja hyödyntää ulkoasiainministeriön kumppanuusrahoituksen rinnalla mahdolliset muut julkisen rahoituksen (ml EU) mahdollisuudet</p> | <p>- asiakkuudenhallinta-ohjelman rakentaminen</p> <p>- kuukausilahjoittajien rekrytointi</p> <p>- hallitus ja valtuuskunta tukevat tavoitetta vaikuttamiskanaviensa kautta</p> | <p>- Viestinnän sisällöllinen fokus:</p> <p>1) ohjelmatyön vaikuttavuus</p> <p>2) Solidaarisuuden ja kumppaneidemme vahva asiantuntijuus</p> |
| Mahdollistavat tekijät | Asiantunteva henkilöstö ja sidosryhmät, toimivat luottamuselimet, tehokkaat syventävät strategiat | | | | | |

Kuvio 2. Solidaarisuuden strategiakartta (perustuu malliin teoksessa Kaplan & Norton 2009, 105)

Kuviossa

- Mahdollistavat tekijät - tekijät, joita Solidaarisuus tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi
- Prosessit – prosessit, joita toteutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi

- Ohjaavat tekijät – tavoitteet luokiteltuna laajempiin aihealueisiin
- Lopputulokset – strategiassa 2012-2016 määritellyt strategiset tavoitteet
- Mittarit – tavoitteiden onnistumisesta kertovat indikaattorit

Viestinnän mittarit

- mikä on viestinnän tavoite? (eri strategiassa ja kehitysyhteistyöohjelmassa)

Vastuunjako

- täytä vastuu-valtuusmatriisi (kuvio 3), eli luo teemaryhmät ja niiden vastuut
- vastuu-valtuusmatriisia voi käyttää vastuutehtävien tarkastamiseen: ovatko kaikki tehtävät hoidossa? Onko jollain liikaa vastuuta?
- mahdollinen sähköinen yhteys kokousten ulkopuoliseen kommunikointiin
- työkaluja teemaryhmille: strategiset indikaattorit, vuosikello, yhteys henkilöstön edustajaan, tiekartta.
- vastuunjako voi käyttää mm. strategisten tavoitteiden seurantaan, kehittämistyöhön, maaryhmien seurantaan ja/tai verkostoitumiseen.

| Tehtävä / Jäsenet | Hallituksen jäsen 1 | H. jäsen 2 | H. jäsen 3 | H. jäsen 4 | H. jäsen 5 | H. jäsen 6 | H. jäsen 7 | H. jäsen 8 | H. jäsen 9 | H. jäsen 10 |
|-----------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Strateginen teema A | | | | | | | | | | |
| Maaryhmä 1 | | | | | | | | | | |
| Maaryhmä 2 | | | | | | | | | | |
| Maaryhmä 3 | | | | | | | | | | |
| Strateginen teema B | | | | | | | | | | |
| Hlöstön rekrytointi | | | | | | | | | | |
| Hlöstön kehittäminen | | | | | | | | | | |
| Verkostoituminen | | | | | | | | | | |
| Ryhmään 1 | | | | | | | | | | |
| Ryhmään 2 | | | | | | | | | | |
| Strateginen teema C&D | | | | | | | | | | |
| Seuranta | | | | | | | | | | |
| Strategiset teemat E & F | | | | | | | | | | |
| Seuranta | | | | | | | | | | |
| Toimintaympäristön seuranta | | | | | | | | | | |

Kuvio 3. Esimerkki vastuu-valtuusmatriisista sovellettuna Solidaarisuuteen (Valpola 2012, 78, muokattu)

- Jokaisen henkilön kohdalle kirjataan, mikä hänen roolinsa (R, A, C, I) kunkin tehtävän kohdalla on:

- R (Responsibility) – henkilöllä on täysi vastuu ko. asian alkuunpanosta ja hoitamisesta
 - A (Accountability) – henkilö tekee työtä asian eteen ja tuottaa tuloksia
 - C (Consultant) – henkilö on mukana tarvittaessa tai häntä voi konsultoida
 - I (Informed) – henkilöä on informoitava ja pidettävä ajan tasalla asiasta.
 - jokaisella tehtävällä pitää olla riittävästi R:ä ja A:ta, jotta tehtävä tulee hoidetuksi, mutta yksittäisellä ihmisillä ei saa olla liikaa R:ä ja A:ta
- vastuunjaon onnistumista voidaan mitata hallitusbarometrillä (mm. osaamisen hyödyntämisen, kokoustehokkuuden saamat arvot)

Toiminnanjohtajan työkaluja

- Oheisella esityslista- tai kokouskutsumallilla strategiset teemat voidaan liittää hallituksen kokousten aiheisiin
- Mallia voi muokata - ideana on, että strategiset teemat ovat läsnä mikäli ne liittyvät käsiteltävään aiheeseen
- Mallista voidaan halutessa poistaa muut sarakkeet, ja jättää vain strateginen tavoite. Muut sarakkeet voivat kuitenkin auttaa tehostamaan kokouksia.

Hallituksen kokouksen esityslista

Kokous: Hallituksen kokous

Aika: 7.2.2012 klo 15.15

Osallistujat:

Paikka: Solidaarisuus, Agricolankatu 4

| Asia | Tarvittavat tiedot ja esityö | Jaetaan etukäteen | Odotetut tulokset | Varattu aika | Vastuu-henkilö | Strateginen tavoite |
|--|------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|----------------|---|
| 1. Kokouksen avaus 2. Kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus 3. Kokouksen järjestäytyminen 4. Esityslistan hyväksyminen | | | | | | |
| 5. Ohjelma-asiat 5.1. Lähialueyhteistyö: Pitkärannan hankearviointi ja sen tulokset | | | | | | Ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista, omaleimaista |
| 5.2. Paikallisten assistenttien rekrytointi yhteistyömaissa | | | | | | Vahva asiantuntemus ja osaaminen |
| 6. Solidaarisuuden liittyminen Finnwatch ry:n jäseneksi | | | | | | Ohjelmatyö on laadukasta, tuloksellista, omaleimaista Vaikuttava viestintä |
| 7. Talousasiat 7.1. Solidaarisuuden remonttilainan pantin purkaminen | | | | | | |
| 7.2. Vuoden 2011 korkojen nostaminen yritysoptimista | | | | | | |
| 8. Solidaarisuuden tukijatutkimuksen tulokset | | | | | | Vaikuttava viestintä |
| 9. Strategiaprosessin tilannekatsaus | | | | | | Kaikki |
| 10. Ilmoitusasiat 10.1. Viestinnän ja varainhankinnan assistenteista | | | | | | Vahva asiantuntemus ja osaaminen |
| 10.2. Solidaarisuus kommentoi KEPOa | | | | | | |
| 10.3. Solidaarisuudesta edustajia UM:n Somalia-seminaariin | | | | | | |
| 10.4. Solidaarisuudella uudistettut verkkosivut | | | | | | Vaikuttava viestintä |
| jne. | | | | | | |

Kuvio 4. Malli hallituksen kokousten esityslistalle (Valpola 2012, 84; Kehusmaa 2012, 158, muokattu)

Strategian seuranta

- Seurannan tarkoitus: tarkistetaan, että strategian toteutus on edennyt haluttuun suuntaan
- Solidaarisuudessa seurantaan kuuluvat strategiset mittarit (ks. kuvio 2) sekä vuosikello (ks liite 2)

- Mahdollinen raportointijärjestelmä osana seurantaa

Vuosikello

- 1 krt/vuosi strategian testaus- ja päivityskokous (toukokuu):
 - strategiakartta auttaa hahmottamaan yleiskuvan
 - silloin voidaan tehdä mahdollisia muutoksia organisaation prosesseihin ja mittareihin, ja strategiakarttaa voi päivittää
- Lyhyemmän aikavälin strategiaseuranta: esim. kvartaaleittain, tai kun käsiteltävä aihe liittyy vahvasti johonkin strategiseen teemaan. Vuosikelloon on lisätty:
 - Huhtikuu (tilinpäätöksen ja vuosikertomuksen käsittelyn yhteydessä): talouteen liittyvät strategiset teemat (julkinen rahoituksen kasvu, oman varainhankinnan kasvu); ohjelmatyön laatu, tuloksellisuus ja omaleimaisuus.
 - Lokakuussa (seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja budjetin yhteydessä): talouteen liittyvät strategiset teemat (julkinen rahoituksen kasvu, oman varainhankinnan kasvu, viestintä kasvattaa varainhankintaa); kaikki strategiset teemat. Budjetoinnissa otetaan huomioon strategiassa erityisen tärkeäksi asetetut tavoitteet.
 - Helmikuu (henkilöstön kehityskeskustelut käyty): mahdollisesti arvioida, mikä on henkilöstön nykyinen osaaminen suhteessa strategiseen tavoitteeseen ja mahdolliset koulutustarpeet?
 - Muut strategiset teemat, kun ne ovat relevantteja

Seuranta ja päivitys

- Tiekartan avulla voidaan seurata ja päivittää joko tiettyä strategista teemaa tai pienempää hanketta tai kokonaisuutta. Siihen kerätään kuluneen kauden tiedot ja menestys ja asetetaan toimenpiteitä tulevalle kaudelle.

| | | |
|--|-------------------------|--------------------|
| Olettamukset ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä | Strategia ja tavoitteet | Kehittämishankkeet |
| • • | • • | • • |
| Budjetti ja tunnusluvut | Toimintasuunnitelma | Korjaavat toet |
| • • | • • | • • |

Kuvio 5. Tiekartta (Valpola 2012, 82, muokattu)