



Anna Sampo

Strategisempää ilmastoviestintää Varsinais-Suomeen

Viestinnän suunnittelun ja arvioinnin prosessimalli
julkisella sektorilla toimivalle hankeorganisaatiolle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi, YAMK

Digitaaliset mediapalvelut

Opinnäytetyö

9.5.2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Anna Sampo
Otsikko:	Strategisempaa ilmastoviestintää Varsinais-Suomeen – viestinnän suunnittelun ja arvioinnin prosessimalli julkisella sektorilla toimivalle hankeorganisaatiolle
Sivumäärä:	85 sivua + 5 liitettä
Aika:	9.5.2021
Tutkinto:	Medianomi, YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Digitaaliset mediapalvelut
Ohjaaja:	Lehtori Tero Marin

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Varsinais-Suomen kuntien yhteiselle kestävästä kehityksen ja energia-asioiden asiantuntijaorganisaatio Valoniale strategialähtöinen viestinnän arvioinnin ja suunnittelun prosessimalli. Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilua työn etenemistä ja suunnittelua ohjaavana lähestymistapana. Tietoperustan muodostaa strategisen viestinnän arvioinnin ja suunnittelun teoria. Prosessi eteni iteraatiivisesti laajan sidosryhmien toiveita, tarpeita ja Valonian viestintään liittyviä haasteita kartoittaneen taustatutkimusvaiheen kautta kehittämishaasteen määrittelyyn ja ratkaisujen ideointiin Valonian ja kuntien asiantuntijoiden yhteistyönä.

Sidosryhmäkartoituksessa hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia organisaation aiempien kehittämisprosessien aineistoja, joita täydennettiin kuntien viestinnän ammattilaisille tehdyillä teemahaastatteluilla. Keskeisenä havaintona kartoituksesta oli, että Valonian viestinnän sisällöt ovat kohderyhmälähtöisiä, mutta niiden leviämässä sidosryhmille on haasteita. Tähän perustuen ideointivaiheessa pureuduttiin viestinnän sidosryhmälähtöisten prosessien sekä seurannan ja arvioinnin kehittämiseen. Kehitettyjä ideoita ja teoriaa yhdistelemällä opinnäytetyön tuloksena luotiin viestinnän arvioinnin ja suunnittelun prosessimalli. Käytäntöön viemisen tueksi tuotettiin viestinnän suunnitteluohjeistukset hankkeille Valonian ja kuntien asiantuntijoiden käyttöön.

Aineiston laadullisen analyysin tuloksena syntyi myös konkreettisia viestinnän kehittämistavoitteita. Näitä olivat Valonian viestintäasiantuntijoiden yhteistyön tiivistäminen, sisäisen tiedonkulun tehostaminen sekä uutiskirjeviestinnän ja vuorovaikutteisten tilaisuuksien kehittäminen viestintäkeinoina kuntien asiantuntijoille. Suunnittelun ja arvioinnin prosessimalli ja sitä täydentävät ohjeistukset tarjoavat tietoperustaisen lähtökohdan viestintästrategiatyölle, vaikka palvelumuotoiluprosessin testaus- ja julkaisuvaiheet rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Prosessimallia voi hyödyntää viestinnän suunnitteluun sekä vaikuttavuuden seurantaan ja arviointiin myös muissa samankaltaisissa hankeorganisaatioissa. Viestinnän lisäksi malli on jatkojalostettavissa muidenkin hanke- ja ilmastotyön osa-alueiden arviointiin ja suunnitteluun.

Avainsanat: viestintästrategia, sidosryhmäviestintä, viestinnän arviointi, palvelumuotoilu

Abstract

Author: Anna Sampo
Title: Strategizing climate communication in Southwest Finland – a communication planning and evaluation framework for a project-oriented public sector organization
Number of Pages: 85 pages + 5 appendices
Date: 9 May 2021

Degree: Master of Culture and Arts
Degree Programme: Digital Media Services
Instructor: Tero Marin, Senior Lecturer

The aim of this Master's thesis was to examine how one could enhance strategy driven communication at Valonia, an expert organization focused on sustainability work as part of the Regional Council of Southwest Finland. The thesis describes an iterative service design process starting with a qualitative study followed up by a creative co-ideation phase. The theoretical background consists of planning and evaluating strategic communication.

The aim of the qualitative study was to examine the needs, hopes and challenges regarding Valonia's communication based on the views of the officials and decision-makers of the municipalities of Southwest Finland. The research material consisted of various types of secondary data collected and produced during other related development processes within the organization. Subsequently, the material was complemented with thematic interviews of communication professionals of five municipalities. The results showed that the communicational content and materials produced at Valonia meet the needs of the stakeholder groups in question. There are, however, challenges with the distribution and reception of the contents. Thus, the aim of the co-ideation phase with Valonia's staff and the stakeholders was to come up with ways to improve the communicational processes within and between Valonia and the municipalities.

The project resulted in a framework for communication planning and evaluation and a complementary checklist for planning and executing project communication. In addition, based on the findings of the study and the co-ideation phases, certain specific communication objectives were defined. These include strengthening the co-working relationship between the municipalities and Valonia to support the municipalities in their climate and sustainability communication and developing newsletters and interactive events as ways to deliver and gather information between Valonia and the stakeholders and enhancing internal organizational communication. The framework and the complementary materials may benefit strategic communication in other similar project-oriented organizations besides Valonia. The framework can also be modified or broadened to support the planning and evaluation of other project and climate work activities not directly related to communication.

Keywords: communication strategy, stakeholder communication, communication evaluation, service design

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus	3
1.2	Työn rakenne	5
1.3	Viestinnän käsitteen määrittely	6
2	Valonia ja ilmastoviestintä	7
2.1	Ohjelma 2030 – maakunnallinen kestävä kehityksen ohjelma	10
2.2	Viestintä Valoniassa	11
2.3	Strateginen viestintä ilmastotyön työkaluna	13
3	Palvelumuotoilu lähestymistapana	16
3.1	Sidosryhmäymmärrys, yhteiskehittäminen ja menetelmät	17
3.2	Double diamond -prosessimalli	20
3.3	Palvelumuotoilu strategisen viestinnän toteutuksessa	21
4	Strateginen ja tavoitteellinen viestintä	23
4.1	Fiksut viestinnän tavoitteet	25
4.2	Sidosryhmäanalyysi	26
4.3	Viestinnän arviointi ja mittaaminen	27
4.4	Mitattavien kohteiden valinta ja analyysi	30
4.5	Arviointiin pohjautuva kehittäminen syklisenä prosessina	31
4.6	Toiminnan kehittäminen arvioinnin tulosten pohjalta	34
5	Tutkimisesta ratkaisuihin – näin työ eteni	34
5.1	Ohjelma 2030 tiedonkeruun ja analyysin kehikkona	37
5.2	Tutki: sidosryhmätiedonkeruu	38
5.2.1	Sidosryhmäkysely	38
5.2.2	Sidosryhmätyön kehittämisen työpajojen muistiot	40
5.2.3	Havainnot sekundäärisestä aineistosta	41
5.2.4	Kuntien viestinnän asiantuntijoiden haastattelut	43
5.2.5	Huomioita kuntaviestinnän haastatteluista	45
5.3	Määritä: sidosryhmätiedon analysointi ja visualisointi	46
5.3.1	Sidos- ja kohderyhmät sekä yhteistyömalli	48
5.3.2	Kehittämiskohteen määrittely	51

5.4	Kehitä: haasteiden ratkaisua sidosryhmäyhteistyössä	54
5.4.1	Ideointikeskustelut kuntien asiantuntijoiden kanssa	55
5.4.2	Havainnot ideointikeskusteluista	57
5.4.3	Valonian sisäiset kehityskeskustelut	60
5.4.4	Sisäisten kehityskeskusteluiden havainnot	61
5.5	Kohti konkreettisia ratkaisuja	63
6	Valonian viestintästrategia ja seurannan prosessimalli	65
6.1	Viestinnän suunnittelun ja arvioinnin prosessimalli	68
6.2	Tavoitteiden määrittely ja mittaaminen	70
6.3	Viestintäohjeistukset hankkeille ja kuntayhteistyölle	71
6.4	Prosessin jatkoaskeleet ja kehitysehdotuksia	73
7	Lopuksi	75
	Lähteet	82
	Liitteet	
	Liite 1. Kuntien viestintäasiantuntijoiden haastattelurunko	
	Liite 2. Ohjausryhmän keskustelurunko ja apukysymykset	
	Liite 3. Ohjausryhmän Mentimeter-kysymykset ja vastaukset	
	Liite 4. Taulukko Valonian viestinnän seurannan suunnittelun tueksi	
	Liite 5. Hankkeiden viestintäsuunnitelman luonnos	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kehitetään Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden asiantuntijaorganisaatio Valoniale strategialähtöistä viestinnän arvioinnin ja suunnittelun prosessimallia, jonka keskiössä on tiivis sidosryhmäyhteistyö Valonian ja maakunnan kuntien välillä. Valonia toimii osana Varsinais-Suomen liittoa, kuntien yhteisenä puolueettomana asiantuntijaorganisaationa ja on merkittävä alueellinen toimija kestävän kehityksen edistäjänä.

Valonian toiminta kytkeytyy kansallisiin ja kansainvälisiin ilmasto- ja kestävän kehityksen tavoitteisiin. Ilmastonmuutos on ollut jo pitkään tutkijoiden ja poliitikkojen mielenkiinnon kohteena. Sitran tulevaisuusasiantuntija Mikko Dufva määrittelee, että viimeistään syksyllä 2018 julkaistun Kansainvälisen ilmastopaneeli IPCC:n suurta mediahuomiota nauttineen raportin julkaisun myötä ilmastonmuutos ja muut kestävyyskriisit ovat tulleet yhä laajemmin näkyviksi yhteiskunnallisessa keskustelussa ja yksilöiden arjen valinnoissa (Dufva 2020, 15). Kasvanut huomio kuvastaa osaltaan viestinnän merkitystä: vaikka asiana käynnissä oleva muutos ei ole uusi, on voitu havaita, että raportin medianäkyvyydellä ja sen synnyttämällä keskustelulla on ollut vaikutusta sekä organisaatioiden toimintaan että ihmisten arkikäyttäytymiseen.

Eri sektoreiden välinen yhteistyö ja sitoutuminen ilmastonmuutoksen erilaisista ulottuvuuksista viestimiseen on tärkeää. Valonian toiminnan kytkeytyminen maakunnalliselle ja kunnalliselle tasolle tekeekin Valonian roolista merkityksellisen, sillä paikallisuus ja toiminnan välittömien vaikutuksien esiin tuominen tehostavat ilmastoviestinnän vaikutuksia. (Bayr & Pulkka 2020, 7.)

Olen työskennellyt Valoniassa viestintäasiantuntijana vuodesta 2018 alkaen. Valonian yhteistyö kuntien kanssa on monimuotoista, tiivistä ja tunnustetusti onnistunuttakin, mutta kehitettävääkin on. Pohdimme usein, kuinka tieto vaikkapa tuottamistamme materiaaleista saavuttaa kunnat tai koemme epävarmuutta

siitä, valitsemme oikeita viestintäkeinoja kuhunkin tarpeeseen. Kiireisessä arjessa tietoperustaiselle suunnittelulle tai suunnittelutyökalujen kehittämislle ei aina ole aikaa tai resursseja. Vuoden 2021 alussa käynnistyneellä ohjelmakaudella kuntien kanssa tehtävä yhteistyö nostettiin aiempaa keskeisemmin toiminnan fokukseen, ja ohjelmakauden vaihtumisen myötä heräsi tarve päivittää toiminnan ja myös viestinnän käytännöt ja työkalut ohjelman toimeenpanoa tukeviksi. Tähän tarpeeseen vastaa osaltaan tämä opinnäytetyö, joka lähti liikkeelle kysymyksestä, kuinka viestinnän keinoin voimme tukea Valonian ohjelman toteutusta ja Varsinais-Suomen kuntien ilmastotyötä.

Elisa Juholinin mukaan ammattimaisen viestinnän tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, kuinka kiinteästi strateginen suunnittelu ja viestinnän tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta ja miten hyvin toteutus nojaa strategiaan (Juholin 2009, 109–110). Viestinnän vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen on jo pitkään ollut Valonian viestinnän tunnistettujen kehittämiskohteiden listalla. Arvioinnin ja mittaamisen käytännön toteutuksen haasteet ovat varsin tavanomaisia organisaatioiden viestinnässä. Esimerkiksi STT:n ja ProComin päättävässä asemassa oleville viestijöille teettämän kyselyn mukaan vuonna 2017 25 % vastaajista ei ollut asettanut minkäänlaisia mitattavia tavoitteita viestinnälle ja vain 44 % seurasi viestinnän vaikutusta organisaation tavoitteisiin siitäkin huolimatta, että 96 % vastaajista koki viestinnän mittaamisen tärkeäksi (STT Viestintäpalvelut, ProCom & Retriever 2017, 6–7).

Elisa Juholin ja Vilma Luoma-aho ovat todenneet, että ”viestintäammattilaisten keskeiseksi tulevaisuuden taidoksi nousee kyky esittää viestinnän vaikuttavuus sekä numeroiden kielellä että laadullisin kriteerein” (Juholin & Luoma-aho 2017, 14). Motivaatio viestinnän mittaamiseen ja arviointiin liittyvän ammattiosaamisen kehittämiseen ohjasi osaltaan opinnäytetyöni aiheenrajausta ja näkökulmavalintaa. Opinnäytetyöprojekti kytkeytyi omaan työarkeen ja organisaatioon, jonka toimintakenttä ja kehittämisprosessit olivat itselleni tuttuja. Tämän ansiosta oli kehittämisessä mahdollista edetä nopeammin syvemmälle, kuin ulkopuolisen tarkastelijan asemassa. Pidin keskeisenä työn tekemistä ohjaavana arvona kui-

tenkin pyrkimystä objektiivisuuteen ja työhistorian kautta muotoutuneista ennakko-oletuksista luopumiseen. Viestinnän prosesseja kehitetään tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilua hyödyntäen, mikä osaltaan tukee tätä tavoitetta.

Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää erilaisissa organisaatioissa ja tarpeissa, ja se voi hyödyttää organisaatiota monin eri tavoin: sillä voi saada aikaan muun muassa aitoa asiakasymmärrystä, resurssitehokkuutta, muutoksia organisaatiokulttuuriin tai esimerkiksi tiiviimpää yhteistyötä organisaation ja asiakkaiden välille. (Moritz 2009, 40 & 57.) Mitä selkeämmin ymmärrämme kuntien viestintää ja mitä konkreettisemmin voimme vastata kuntien toiveisiin ja tarpeisiin viestinnällisesti, sitä vaikuttavampaa ilmastoviestintää – ja ilmastotyötä – voimme tehdä.

1.1 Tutkimuskysymys ja aiheen raja

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi loppuvuodesta 2020, kun Valoniassa käynnistettiin viestintästrategiatyö. Uuden ohjelmakauden myötä Valonian toimintoja on pyritty päivittämään vastaamaan Ohjelma 2030:n tavoitteita ja opinnäytetyö mahdollisti syventymisen myös strategiseen viestintätyöhön.

Moilasan, Ojasalon ja Ritalahden määritelmän mukaisesti tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö: tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja uudistaa käytäntöjä tietoa systemaattisesti keräämällä ja kriittisesti arvioimalla. Erilaisia menetelmiä hyödynnetään monipuolisesti. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskeistä on myös aktiivinen vuorovaikutus eri osapuolten välillä. (Moilanen ym. 2015, 17–18.) Työ nojaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen, jolle ominaista on ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkastelu (Juuti, Puusa & Aaltio 2020, 56). Moilasan ym. (2015, 36–39) tutkimuksellisen kehittämistyön määritelmä kokoaa alleen useita erilaisia mahdollisia lähestymistapoja, muun muassa tässä työssä hyödynnettävän palvelumuotoilun.

Tutkimussuunnitelmassa alustavana aiheena oli kuntayhteistyön ja kuntiin kohdistuvan viestinnän kehittäminen, mutta palvelumuotoiluprosessille ominaisesti

varsinainen kehittämiskohde täsmentyi työn edetessä. Lopulliseksi kehittämisskohteeksi tarkentui viestinnän strategisen suunnittelun ja vaikuttavuuden arvioinnin mallin kehittäminen sekä siihen soveltuvien konkreettisten tavoitteiden ja työkalujen määrittely. Työn teoreettisen tietoperustan muodostaa valikoitu tutkimuskirjallisuus strategisesta viestinnän suunnittelusta ja arvioinnista. Teoriataustaa kuljetetaan kerätyn aineiston rinnalla keskustelevasti läpi prosessin.

Valonian projektiasiantuntija Anni Lahtela tarkasteli joulukuussa 2020 valmistuneessa muotoilun YAMK-opinnäytetyössään palvelumuotoilun soveltuvuutta Valoniaan ja muihin samankaltaisiin kehittämis- ja hankeorganisaatioihin. Hän totesi, että palvelumuotoilua voi hyödyntää niin toiminnan strategisessa suunnittelussa kuin varsinaisten palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Lahtelan mukaan Valonian palvelutarpeiden tulisi tulla kunnilta itseltään ja nykyistä vahvempi yhteissuunnittelun henki edesauttaisi sitoutumista sekä kehittäisi ymmärrystä vaikuttavuudesta ja kokonaiskuvasta. (Lahtela 2020, 19.) Tämä ajatus ohjasi myös allekirjoittaneen aihevalintaa sekä palvelumuotoilun valikoitumista menetelmälliseksi lähestymistavaksi.

Valonian verkkosivuilla kuvailtuun palveluvalikoimaan kuuluvat ohjaus ja sparraus, neuvonta, luennot ja oppitunnit sekä selvitykset, tutkimukset ja kartoitukset. Viestintä kytkeytyy näistä jokaiseen joko palvelun viestinnällisen ja vuorovaikutteisen luonteen tai sisällöntuotannon suunnittelun ja toteutuksen kautta. (Valonia 2021b.) Viestintää itsessään ei ehkä perinteisesti ole mielletty palveluksi, mutta mielestäni etenkin kohderyhmälähtöisellä viestinnällä on hyvinkin vahvasti palvelunomainen rooli missä tahansa organisaatiossa: nähdäkseni viestinnän perimmäinen tavoite on synnyttää vuorovaikutusta, välittää tietoa ja sisältöjä, jotka palvelevat vastaanottajiaan mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuskysymykseni on, millainen prosessimalli tukee vaikuttavan strategisen viestinnän jatkuvaa kehittämistä Valonian tehtävässä kuntien ilmasto- ja kestävän kehityksen työn tukena ja kirittäjänä?

Alakysymyksiä, joihin lisäksi pyrin löytämään vastauksia ovat

- mitä nykyisessä toiminnassa tulee erityisesti kehittää, jotta strategiassa asetetut lupaukset voidaan täyttää?
- kuinka saamme strategisen ajattelun osaksi käytännön viestintäsuunnittelua ja -työtä?
- kuinka palvelumuotoilun menetelmät tukevat viestinnän kehittämistä ja toteuttamista Valoniassa?
- kuinka viestinnän kehitystoimenpiteiden onnistumista voidaan arvioida ja todentaa?
- millaisia ohjeita ja materiaalia organisaatiossa tarvitaan strategisen viestinnän toteutukseen?

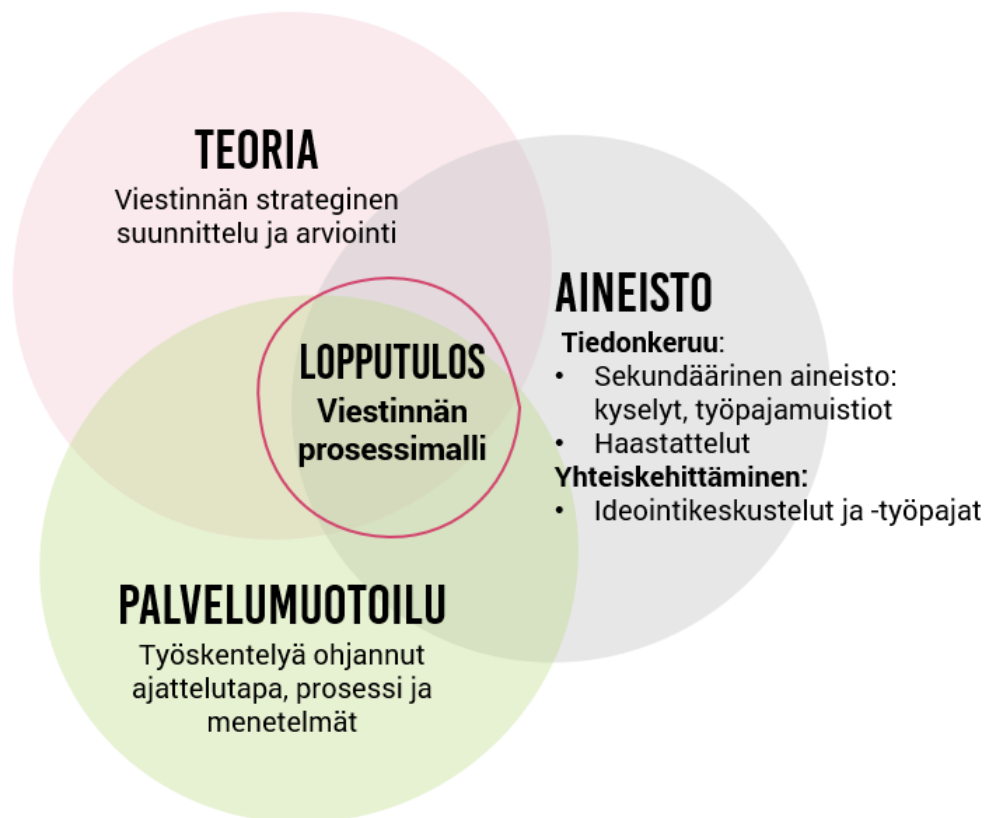
1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö aluksi, luvussa 2, esittelen Valonian organisaation. Luvussa 2.3 perustelen lisäksi, miksi viestintä on tärkeä ilmastotyön väline. Luvussa 3 kuvaan palvelumuotoilua ja perustellaan sen valintaa lähestymistapana. Luvussa 3.3 esittelen myös tarkemmin palvelumuotoilulle tyypillisen double diamond - prosessimallin, jota mukaillen opinnäytetyön kehittämisprosessi rakentui. Neljännessä luvussa pureudutaan viestinnän strategisen suunnittelun ja arvioinnin teoriaan. Viides luku kuvaa opinnäytetyöprosessin etenemisen tiedonkeruusta ideointiin sekä eri vaiheissa kerättyjen aineistojen pohjalta tehtyjä havaintoja, jotka ohjasivat seuraavassa vaiheessa tehtyjä ratkaisuja. Opinnäytetyön lopuksi, luvussa 6, kiteytän prosessin keskeiset havainnot ja kehitetyt ratkaisut muotoilemalla viestinnälle prosessimallin sekä tätä tukevia materiaaleja yhdistelemällä aineistoa ja työn teoreettista tietoperustaa.

Kehittämisprosessi käynnistyi kriittisellä tarkastelulla siitä, mitä Valonian toimintaa ohjaavassa Ohjelma 2030:ssa viestinnästä luvataan. Strategisen viestinnän ja arvioinnin teoria kulki mukana alun syvällisen katsauksen lisäksi läpileikkaavasti prosessin mukana ja vuorovaikutuksessa tiedonkeruun kanssa – sillä oli merkittävä rooli prosessin loppuvaiheessa syntyneiden ideoiden työstämisessä konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi.

Sidosryhmät ovat prosessissa sekä tutkimuksen kohteena, että aktiivisina osallistujina. Koska sidosryhmäverkostoa on määritelty kattavasti jo aiemmin, ei

tässä työssä ollut tarvetta lähteä liikkeelle määrittelystä. Valonian sidosryhmäverkosto käsittää monenlaisia toimijoita, mutta tässä työssä tarkastelen ensisijaisesti kuntasektoriin lukeutuvia sidosryhmiä, sillä työn keskiössä on kuntien kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen ja kuntien palveleminen tarvelähtöisesti. Myös Valonian asiantuntijat ovat keskeinen huomioitava ryhmä sekä kehitteillä olevan toimintamallin varsinaisina käyttäjinä että kuntarajapinnassa toimivina asiantuntijoina.



Kuva 1. Lähestymistavan, teorian ja aineiston välinen suhde opinnäytetyössä.

1.3 Viestinnän käsitteen määrittely

Viestintä on tässä opinnäytetyössä keskeinen käsite, ja siksi onkin tärkeää määritellä, mitä viestinnällä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Leif Åberg (1997, 27) toteaa, että viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä – kyseessä on siis vuorovaikutteinen prosessi. Kun viestinnästä puhutaan ammatillisena osaamisalana, sisältää käsite tyypillisesti tarkemman rajauksen:

kyseessä on suunnitelmallinen vuorovaikutus ja tiedottaminen, jota tehdään hal-
litusti erilaisten kanavien ja keinojen kautta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että
riippumatta suunnitelmallisuudesta, viestii jokainen työyhteisön jäsen jatkuvasti
sekä sisäisesti että ulkoisesti erilaisissa arjen vuorovaikutustilanteissa.

Muun muassa Åberg määrittelee ulkoisen viestinnän osa-alueisiin kuuluvaksi
niin myyntityön, yhteydenpidon erilaisiin sidosryhmiin kuin henkilökohtaisten
suhteiden ylläpidon, mikä etenkin pienille kohdeyleisöille on monesti kaikkein te-
hokkain viestintäkanava (Åberg 1997, 113–115). Elisa Juholin huomauttaa, että
työyhteisön jäsenet ovat ”aktiivisia ja itseohjautuvia tiedon tuottajia, välittäjiä ja
vaihtajia”. Verkostoissa nostetaan esiin puheenaiheita, joihin virallinen viestintä
ei välttämättä yllä tai ehdi mukaan (Juholin 2009, 156.) Ajattelen, että näiden
vuorovaikutustilanteiden viestinnällisen arvon tunnistaminen ja huomioiminen
viestinnän kehittämisessä on erityisen keskeistä Valonian kaltaisessa asiantun-
tijaorganisaatiossa. Tässä työssä määrittelenkin viestinnän Juholinia ja Åbergia
mukaihen laaja-alaiseksi vuorovaikutustoiminnaksi, joka sisältää ammattimais-
ten, viestintäasiantuntijoiden suunnittelemien ja toteuttamien prosessien tai si-
sältöjen lisäksi laajemmin kaikenlaisen tavoitteellisen vuorovaikutuksen, jossa
myös muut asiantuntijat ovat keskeisiä, aktiivisia toimijoita.

2 Valonia ja ilmastoviestintä

Tässä luvussa esittelen työn toimeksiantajaorganisaation ja perustelen viestin-
nän merkitystä ilmasto- ja kestävän kehityksen työkaluna. Puhun tässä työssä
yleisesti ottaen ilmastoviestinnästä, vaikka sekä Valonian työhön, että laajem-
minkin kestävyysjärjestelmään liittyy muitakin haasteita muun muassa luonnon
monimuotoisuuteen liittyen. Valonian viestintää voisi kuvata myös esimerkiksi
ympäristöviestinnäksi. Toisaalta myös vastuullisuusviestintä on terminä lähellä
Valonian toimintakenttää. Terminologisen yksinkertaistamisen nimissä kuitenkin
viittaaan ilmastoviestinnällä kaikkeen Valonian työhön liittyvään viestintään.

Valonia on osana Varsinais-Suomen liittoa toimiva puolueeton kestävän kehi-
tyksen asiantuntijaorganisaatio, joka toteuttaa valtionhallinnon laatimia kestävän

kehityksen tavoitteita (Valonia 2021b). Valoniassa tehdään töitä monella tasolla ja laajalla keinovalikoimalla – strategisesta ilmasto-ohjelmatyöstä esimerkiksi konkreettisiin vesistökuunnostuksiin.

Valonian toimintaa ohjaa maakunnallinen kestävä kehityksen ohjelma. Vuoden 2021 alussa vaihtui ohjelmakausi, jonka käynnistämiseksi organisaatiossa toteutettiin strategiaprosessi. Se luo raamit kestävä kehityksen työlle Varsinais-Suomessa ja linjaa Valonian toimintaa vuoteen 2030 asti (Valonia 2021c).

Valonian edeltäjiä olivat Varsinais-Suomen energia- ja agendatoimistot, jotka yhdistyivät vuonna 2008. Vuoden 2015 alusta alkaen Valonian toiminta siirtyi Turun kaupungin alaisuudesta osaksi Varsinais-Suomen liittoa. Varsinais-Suomen liiton ja välillisesti Valoniankin toimintaa ohjaa lakisääteinen maakuntastrategia (Valonia 2021b). Maakuntien liitot ovat kuntayhtymiä, jolla on monenlaisia lakisääteisiä tehtäviä (Varsinais-Suomen liitto 2020, 6). Valonialla on Varsinais-Suomen liitossa kuitenkin varsin itsenäinen asema. Valonian toiminnan jatkuvuutta ei ole turvattu kuntalailla, vaan se perustuu Valonian ja kuntien keskinäiseen, ohjelmakausikohtaiseen sopimukseen. Vaikka kuntayhteistyö on toiminnan keskiössä, Valonia toimii myös monenlaisissa alueellisissa, valtakunnallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja yhteistyöryhmittymissä. (Valonia 2021c.)

Valonia on toimintalogiikaltaan ensisijaisesti hankeorganisaatio, jonka toiminnan painopisteitä sekä viestinnän toimia ja kohderyhmiä ohjaavat rahoitusta saaneet hankkeet. Kuntien rahoitusosuuksia käytetään siemenrahana hankerahoituksia haettaessa minkä kautta myös kuntarahan taloudellinen merkitys Valonian työlle on määräänsä suurempi. Valoniassa työskenteli huhtikuussa 2021 15 asiantuntijaa, mutta työntekijöiden määrä vaihtelee projektitilanteen mukaan. Ohjelmakaudella 2015–2020 käynnistyi yhteensä 59 hanketta (Valonia 2021d). Huhtikuussa 2021 käynnissä oli noin kaksikymmentä hanketta, ja näitä rahoitettiin muun muassa ministeriöiden, ELY-keskusten sekä Euroopan unionin rahoitusohjelmista. Hankkeiden ympärillä tehdään monenlaista yhteistyötä sekä kan-

sallisesti, alueellisesti että kansainvälisesti. Työtä tehdään alueen kuntien, tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.



Kuva 2. Valonian toiminnan teemoja (Valonia 2021c).

Valonian asiantuntijoilla on tiiviit suhteet monien kuntien toimihenkilöihin esimerkiksi ympäristö- ja teknisellä toimialalla. Hankkeiden lisäksi Valonia on tyypillisesti mukana neuvonantajana esimerkiksi kuntien ilmasto-ohjelmien laadinnassa, erilaisissa kunnallisissa ja alueellisissa työryhmissä ja kouluissa tehtävässä ympäristökasvatustyössä.

Valonian toimintaa ohjaa ohjausryhmä, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea keskuksen strategista ja ohjelmaston suunnittelua. Ohjelmakauden vaihtuessa vuoden 2021 alussa toimintansa aloitti myös uusi ohjausryhmä. Ryhmän jäsenet edustavat kuntia, yrityksiä, alueellisia organisaatioita sekä korkeakouluja.

Uudella ohjelmakaudella valtaosa ohjausryhmän 36 jäsenestä on kunnan ympäristösektorin työntekijöitä. Mukana on myös yksi kunnanvaltuutettu ja muun muassa turkulaisten korkeakoulujen ja alueellisten kehittämisorganisaatioiden edustajia. Moni ohjausryhmän jäsen on Valonian keskeinen yhteistyökumppani myös käytännön työssä. (Valonia 2021b.)

2.1 Ohjelma 2030 – maakunnallinen kestävän kehityksen ohjelma

Valonian toiminta pohjautuu maakunnalliseen kestävän kehityksen ohjelmaan, johon kunnat sitoutuvat erillisellä poliittisella päätöksellä. Uusi ohjelma luo raamit kestävän kehityksen työlle Varsinais-Suomessa ja linjaa Valonian toimintaa vuoteen 2030 asti. Ohjelmaan sitoutuessaan kunnat maksavat vuosittaisen osallistumismaksun, joka muodostaa samalla Valonian toiminnan perusrahoituksen. Vuodesta 2021 vuoteen 2030 ulottuvalla ohjelmakaudella painotetaan aiempaa vahvemmin Valonian roolia Varsinais-Suomen kuntien apuna ja yhteistyön synnyttäjänä. Ohjelman tavoitteet nojaavat valtakunnallisiin ilmastotavoitteisiin, ja se rakentuu kolmen pääteeman ympärille: hiilineutraali Varsinais-Suomi, monimuotoinen luonto ja luonnonvarojen kestävä käyttö (Valonia 2021c).

Vuosi 2030 on kansainvälisesti tunnistettu tarkasteluvuosi, johon mennessä on pystyttävä merkittäviin edistysaskeliin sekä ilmastonmuutoksen vastaisissa toimitissa, luonnon monimuotoisuuden köyhtymisen pysäyttämiseksi että luonnonvarojen kestävämmässä käytössä. Ohjelman tavoitteet ja toimenpidekokonaisuudet on kytketty alueellisiin, valtakunnallisiin ja EU-tason strategisiin tavoitteisiin. Ohjelma on elävä strategia, jonka etenemistä tarkistetaan ja päivitetään ohjelman aikana. (Valonia 2021c.) Ohjelmakaudelle 2021–2030 oli huhtikuuhun 2021 mennessä lähtenyt mukaan 25 kuntaa maakunnan 27 kunnasta. Edellisen ohjelmakauden lopussa Valoniassa olivat mukana kaikki Varsinais-Suomen kunnat (Valonia 2021d).

Ohjelmassa korostetaan Valonian roolia kuntien ilmastotyön tukena, ja kaiken toiminnan tulisikin suoraan tai välillisesti palvella Varsinais-Suomen kuntia. Oh-

jelma luo raamit, joiden puitteissa konkretiaa tulee kehittää, sillä kaiken toiminnan tulee olla linjassa sen kanssa. Ohjelmassa on luotu alustavat raamit myös työn toteutuksen seurannalle sekä kunnissa että Valoniassa. Seuranta rakentuu ajallisesti kolmen vuoden väliarviointisykleihin, ja jo ohjelman suunnitteluvaiheessa on tiedostettu, että arviointia, seuranta ja työn raportointia tulee systemaattisesti kehittää, jotta sekä Valonian työn että kunnissa tehtävien toimenpiteiden vaikuttavuutta olisi mahdollista arvioida.



Kuva 3. Valonian ja kuntien toiminnan toteutumisen indikaattoreita Ohjelma 2030:ssa (Valonia 2020).

2.2 Viestintä Valoniassa

Valoniassa työskentelee eri alojen substanssiasiantuntijoiden lisäksi kaksi viestinnän asiantuntijaa. Vaikka päävastuu viestinnän strategisesta suunnittelusta, kanavista, työkaluista ja sisällöistä on viestinnän asiantuntijoilla, osallistuvat kaikki asiantuntijat aktiivisesti viestinnän toteutukseen muun muassa verkkosi-

vujen sisällöntuottajina, tapahtumaviestinnän tekijöinä, aktiivisina verkostotoimijoina, blogitekstien kirjoittajina, kouluttajina, neuvojina ja hankkeiden viestinnän toteuttajina. Viestintää pidetään Valoniassa sisäisesti arvossa ja sen merkitys koko toiminnan onnistumiselle tunnustetaan.

Viestinnän alle lukeutuvat toimenpiteet ovat siis yksi, varsin läpileikkaava osa Valonian kuntatyötä. Viestinnän puitteissa kuntayhteistyö voi tarkoittaa esimerkiksi materiaaleja (esimerkiksi oppaat, selvitykset ja oppimateriaalit), joita kunnat voivat hyödyntää kuntalaisviestinnässä, tai toisaalta kuntien henkilöstölle suunnattua viestintää, jonka tavoitteena on tarjota asiantuntijatieta.

Asema julkisen sektorin toimijana ja kuntien yhteisenä asiantuntijana määrittää Valonian asemoitumista ilmastotyön kentälle. Viestinnässä tämä näkyy puolueettomuuden, faktapohjaisuuden ja sitoutumattomuuden perusvaatimuksina. Valonian toiminta ei tähtää liikevoittoon eikä taloudellisilla mittareilla voi suoraan arvioida onnistumista. Itsenäinen asema Varsinais-Suomen liitossa ja keskenään hyvinkin erilaiset hankkeet mahdollistavat myös viestinnässä ulkoasun, linjausten ja toimintatapojen kehittämisen erillään katto-organisaatiosta – vaikka yhteistyö tiivistä onkin.

Valonian viestintää pyritään kehittämään jatkuvasti. Merkittävänä uudistuksena oli vuonna 2019 toteutettu verkkosivu-uudistus, jonka kanssa samaan aikaan myös visuaalinen ilme uudistettiin. Työssä annetaan painoarvoa visuaalisuudelle ja luovuudelle, tarpeen mukaan hyödynnetään esimerkiksi videoita ja uusia asioita opetellaan ja kokeillaan ketterällä otteella. Sosiaalisessa mediassa toimitaan aktiivisesti Facebookissa ja Twitterissä sekä jonkin verran myös Instagramissa sekä LinkedInissä. Mediasuhteita ylläpidetään suorien toimittajakontaktien kautta sekä säännöllisten mediatiedotteiden avulla. Yksi keskeinen viestintäkanava on kuusi kertaa vuodessa lähetettävä sidosryhmille suunnattu uutiskirje. Eräänlainen erityispiirre ovat Ekovinkit, käytännönläheiset toiminnan teemoihin kytkeytyvät pikku-uutiset, joita Valonia on jo vuosia toimittanut viikoittain maakunnan sanomalehtiin. Hankkeet mahdollistavat toisinaan suurempia-kin yksittäisiä ponnistuksia esimerkiksi erilaisten kampanjoiden muodossa.

Ohjelmakauden vaihtumisen myötä, loppuvuodesta 2020, Valoniassa käynnistettiin viestintästrategiaprosessi, jonka tavoitteena on tukea ohjelman tavoitteiden toteuttamista viestinnän keinoin. Olen vetovastuussa viestintästrategiaprosessista yhdessä Valonian toisen viestintäasiantuntijan kanssa, ja tämän opinäytetyön myötä strategialle muotoiltiin raamit, joiden puitteissa viestintää voidaan kehittää ja arvioida aiempaa systemaattisemmin.

2.3 Strateginen viestintä ilmastotyön työkaluna

Ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden väheneminen ja luonnonvarojen ylikulutus ovat kriittisiä haasteita ja kaikki kolme ovat myös yhteydessä toisiinsa. On selvää, että negatiivisen kehityksen hidastamiseksi tarvitaan yhä laajempia toimia. (Dufva 2020, 16.) Työ tapahtuu ennen kaikkea konkreettisten toimenpiteiden kautta, joita on kuntien kontekstissa määritelty muun muassa Valonian ohjelmassa (kuva 4).

KESTÄVÄ KUNTA 2030 – RATKAISUPALETTI JA TAVOITTEET

TAVOITTEISIIN PÄÄSEMISEN EDELLYTTÄÄ ESIMERKIKSI, ETTÄ KUNTA...

- ...sisällyttää kestävän kehityksen **talousarvioon.**
- ...laatii kestäviä hankintoja koskevat **strategiset linjaukset.**
- ...edistää paikallistoimijoiden aktiivisuutta muun muassa **vesiensuojelussa.**
- ...toteuttaa asukkaiden **kestävää liikkumista** tukevia ratkaisuja.
- ...huomioi **metsänhoitosuunnitelmissa** luonnon monimuotoisuuden, hiilensidonnana ja virkistyskäytön.
- ...ottaa käyttöön **uusiutuvan energian** tuotannon ratkaisuja.
- ...edistää osaltaan **maatalouden päästöjen vähentämistä.**
- ...liittyy **energiatehokkuus-**sopimukseen.
- ...edistää hankintojen kautta mm. **rakentamisen kiertotaloutta** ja **ruokaketjun kestävyyttä.**
- ...tarjoaa **osallistumisen mahdollisuuksia** ja purkaa vastakkainasettelua.
- ...lisää **puistojen ja viheralueiden** määrää ja monimuotoisuutta.
- ...sisällyttää **ympäristökasvatuksen** opetukseen kaikilla asteilla.
- ...arvioi **kestävien hankintojen** toteutumista vuosittain.
- ...etsii sopivimmat keinot **vähentää liikenteen päästöjä.**
- ...toteuttaa riittävän **kierrätysverkon** alueellaan.

KUNTA 2030
TAVOITTEITA, JOIHIN SUOMI ON SITOUTUNUT

- HIILIVAPAA ENERGIAJÄRJESTELMÄ**
- RUOKAHÄVIKKI PUOLITETTU**
- LAADUKAS JÄTEHUOLTO OSANA KESTÄVÄÄ KIERTOTALOUTTA**
- KIERTOTALOUS JA HIILINEUTRAALIUS OHJAAVAT RAKENTAMISTA**
- LIKKUMISEN PÄÄSTÖT PUOLITETTU**
- RAVINNENEUTRAALIT TOIMINTATAVAT**
- ILMASTOVIISAS MAA- JA METSÄTALOUS**
- VESIEN HYVÄ EKOLOGINEN TILA**
- LUONNON MONIMUOTOISUUDEN KÖYHTYMINEN PYSÄYTETTY**

HIILINEUTRAALI VARSINAIS-SUOMI | MONIMUOTOINEN LUONTO | LUONNONVAROJEN KESTÄVÄ KÄYTTÖ

Kuva 4. Kestävä kunta 2030-ratkaisupaletti esittelee toimenpiteitä, joita kunnissa tulee toteuttaa, jotta valtakunnallisiin tavoitteisiin voidaan päästä (Valonia 2020).

Myös viestinnällä on kuitenkin keskeinen rooli sekä laajemmin ilmastotyössä, että Valonian omassa keinovalikoimassa. Tavoitteiden suhteen kunnianhimon taso on kasvanut, mutta tämä ei vielä näy riittävän konkreettisesti käytännön toimissa. Koska muutos on todistetusti jo käynnissä, on hillitsemisen lisäksi sopeutuminen tärkeä teema. Ilmastotavoitteisiin pääseminen edellyttää yhteiskunnallisten päätösten ja poliittisen ohjauksen lisäksi merkittäviä muutoksia elintapoihin. Muutokseen vaikuttavat yksilön valintojen lisäksi itse kullekin sopivien ratkaisuiden löytyminen, yhteiskunnan tuki ja yleinen asenneilmapiiri. (Dufva 2020, 16.) Kaikki edellä mainitut tarvitsevat viestintää toteutuakseen.

Viestintää tapahtuu, kun asioita laitetaan alulle, määritellään, keskustellaan, muokataan ja mahdollisesti päätetään. Se on läsnä, kun erilaiset sidosryhmät kohtaavat ja reagoivat. Myria Allen määrittelee viestinnän pragmaattiseksi: se kouluttaa, herättää, houkuttaa ja auttaa panemaan toimeen kestävyysasioita organisaatioiden sisällä ja välillä. Viestintä on toimeenpaneva voima siinä, miten se suuntaa tietoisuuttamme ja ohjaa ymmärrystämme ja huomiotamme. (Allen 2016, 12–13.)

Suvi Bayrin ja Anna Pulkan mukaan ilmastoviestinnällä tarkoitetaan muun muassa ilmastomuutokseen, sen hillintään, siihen sopeutumiseen ja ratkaisuihin liittyvää viestintää. Ilmastoviestinnällä on mahdollista vaikuttaa siihen, miten yksilöt, yhteisöt ja yritykset vastaavat omalla toiminnallaan ilmastomuutoksen hillinnän ja sopeutumisen haasteeseen. (Bayr & Pulkka 2020, 7.) Kuvassa 4 esitellyjä konkreettisia toimenpiteitä on jo käynnissä kunnissa, mutta tätä ei välttämättä tunnisteta edes kuntaorganisaation sisällä, saati osata viestiä ulospäin. Kun kunnassa osataan tunnistaa ilmastotyön kytkeytyminen monenlaisiin arkiinkin teemoihin ja vahvistaa sektorien välistä yhteistyötä, on ilmastoviestintä mahdollista ottaa osaksi kunnan kaikkea viestintää. Tämä myös ehdottoman kannattavaa, sillä toimenpiteiden kytkeytyminen paikalliselle tasolle ja kuntalaisten arkeen tarjoaa kiitollisen lähtökohdan kuntien ilmastoviestinnälle. (Bayr & Pulkka 2020, 4.)

Hiilineutraalit kunnat (HINKU) -verkostolle toteutetussa selvityksessä kävi ilmi, että verkoston kunnissa (79 kuntaa toukokuussa 2021) oli pohdittu myös kunnan ilmastotyön tehokasta viestintää eri kohderyhmille. Jotkut haastatelluista olivat kokeneet haasteelliseksi viestiä kuntalaisille paikallisen toiminnan vaikutavuudesta suhteessa globaaleihin haasteisiin. (Riekkinen, Karhinen, Aro, Helonheimo, Peltomaa, Pitkänen, Lounasheimo, Kokkonen & Seppälä 2020, 55.) Voisikin ajatella, että Valonian kaltaisella asiantuntijaorganisaatiolla on erityinen asema tämän mahdollistamisessa. Toisaalta pelkästään tietoihin ja faktoihin tukeutuen ei voi viestiä, sillä tunteilla ja kokemuksilla on myös valtava merkitys viestien vastaanottoon. (EcoAmerica 2017, 7.) Bayrin ja Pulkan mukaan tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi poliittinen arvomaailma vaikuttaa siihen, kuinka ilmastoviestintään suhtaudutaan ja puhutteleeko esimerkiksi henkilökohtaisten positiivisten vaikutusten esiintuominen tai yksilönvastuun korostaminen vastaanottajaa (Bayr & Pulkka 2020, 6).

Ilmasto- ja kestävyysteemojen viestinnällä on runsaasti yhteyttä arvoviestintään. Ilmastoviestinnässä tulisi vedota kohdeyleisön arvoihin, jotta yleisö voi tunnistaa teeman henkilökohtaisen merkityksen (EcoAmerica 2017, 7). Laura Vuorio-Kuokan ja Petteri Puustisen mukaan sekä Suomessa (mm. Suomalaisen työn liitto Vuorio-Kuokan ja Puustisen mukaan) että kansainvälisesti on tutkittu, että reilusti yli 90 % kuluttajista ja päätöksentekijöistä odottaa organisaatioilta arvopohjaista viestintää. Heidän mukaansa vastuullisuuteen liittyvät teemat korostuvat arvoviestinnässä, vaikka ne ovatkin vain yksi osa ja tulokulma arvokeskustelussa. Viestinnän rooli on tehdä arvoja tiettäväksi, ohjata ihmisiä tekemään valintoja ja sitouttaa. Tärkeää on tehdä teemaa näkyväksi konkreettisten tekojen kautta, ei vain arvojulistuksena. (Tiedotusosasto 2019.)

Hyvällä viestinnällä rakennetaan luottamusta siihen, että vaikka käsillä on kiistattoman suuri haaste, on olemassa myös ratkaisuja. Ratkaisukeskeisyys ongelmien korostamisen sijaan saa vastaanottajan viestinvälittäjän puolelle. Ratkaisuja on tärkeää tuoda esille sellaisella tasolla, että niihin tarttuminen tuntuu

mahdolliselta kohdeyleisölle ja ne ovat realistisia heidän arvojensa ja näkemystensä valossa. Tätä voivat edesauttaa muun muassa osallistavat ja vuorovaikutteiset prosessit. (EcoAmerica 2017, 23 & 32.)

3 Palvelumuotoilu lähestymistapana

Tässä työssä hyödynnetään palvelumuotoilua toimintaa ohjaavana ajattelumallina ja menetelmäpankkina. Yksi työn tavoitteista olikin pohtia palvelumuotoilun hyödynnettävyyttä Valonian viestintätyössä.

Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä, ja sen keskeinen ominaispiirre on käyttäjäkeskeisyys. Prosessi perustuu eri osapuolten toiminnan, tarpeiden, toiveiden ja muiden tekijöiden empaattiseen ymmärtämiseen. (Moilanen ym. 2015, 71–72.) Palvelumuotoilu on paitsi käyttäjän kokemuksen, myös sen toimintastrategian ja prosessin muotoilua, jonka avulla kokemus mahdollistetaan. Strategisella lähestymistavalla varmistetaan johdonmukaisuus ja tehokkuus. (Moritz 2009, 39, 53.)

Palvelumuotoilua voi tarkastella sekä ajattelua ohjaavana mallina, prosessina että työkalu- ja menetelmävalikoimana. Palvelumuotoilun taustalla oleva ajatusmalli ohjaa ajattelemaan palvelun käyttäjiä ja asettamaan heidät etusijalle, paneutumaan tarpeisiin tutkimuksen kautta oletusten sijaan, kehittämään ratkaisua iteratiivisesti kokeilemalla ja näkemään valmiissakin ratkaisussa alkupisteen seuraaville kehityspoluille. Prosessia ohjaa edellä kuvattu ajattelutapa, minkä vuoksi se on luonteeltaan syklinen, ja palvelumuotoilun työkalut taas edesauttavat prosessin etenemistä ja ajattelutavan viemistä käytäntöön prosessin aikana. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 21.)

Vastaavia toimintamalleja ja ajattelutapaa hyödynnetään monenlaisissa luovissa kehittämisprosesseissa, ei ainoastaan palveluiden muotoilussa. Juuri palvelumuotoilusta on kyse, jos kehittämiskohde on määriteltävissä palveluksi, eli tyypillisesti aineettomien ja kokemuksellisten asioiden muotoiluksi (Moritz 2009,

28–29). Palvelumuotoilun kautta muodostui siis työskentelyä ohjannut ajattelu-tapa ja menetelmävalikoima, joka ohjasi prosessia sidosryhmäkeskeisempään suuntaan.

Design Council on määritellyt muotoiluperiaatteet, joita noudattamalla varmistetaan laadukas ja toimiva muotoiluprosessi. Näiden mukaan prosessin keskiössä tulee aina olla ihminen. Tutkimusvaiheessa tuleekin keskittyä ymmärtämään kehitteillä olevan palvelun käyttäjien tarpeita, ominaisuuksia ja haluja. Yhteiskehittäminen ja yhteistyö on tärkeää. Iteraatio on merkittävässä osassa, jotta mahdolliset virheet voidaan havaita, riskejä välttää ja varmistua ideoiden toimivuudesta. Iteraatiolla tarkoitetaan prosessin aikana tapahtuvaa testausta ja jatkokehitystä, joka käytännössä ilmenee prosessissa eri vaiheiden päällekkäisyytenä ja edestakaisuutena. Prosessissa saattaa esimerkiksi ilmetä lisätietotarpeita, jolloin palataan takaisin tutkimusvaiheeseen. Periaatteissa korostetaan myös visuaalisen ja inklusiivisen kommunikaation tärkeyttä prosessin kaikissa vaiheissa: prosessissa mukana olevia toimijoita tulee edesauttaa ymmärtämään ongelmaa sekä ideoita. (Design Council 2015.)

3.1 Sidoryhmäymmärrys, yhteiskehittäminen ja menetelmät

Palvelumuotoilussa tutkimuksen kohteena on tyypillisesti ihminen motivaatioineen ja tarpeineen. Asiakasymmärrys on palvelumuotoilussa keskeinen käsite. Tällä ei kuitenkaan viitata ainoastaan ulkoisiin asiakkaisiin ja loppukäyttäjiin, vaan yhtä lailla arvokasta on ottaa mukaan organisaation henkilöstöä, joilla on kytkös kehitettävään asiaan, tai kehittää ratkaisuja, jotka tuottavat lisäarvoa kollegoille tai sisäisille kumppaneille. (Moritz 2009, 45; Stickdorn ym. 2018, 14.) Asiakasymmärryksen sijaan tämän kehittämisprosessin yhteydessä voisi puhua sidoryhmäymmärryksestä, joka havainnollistaa paremmin kaikkien osapuolten aktiivista roolia ja verkostomaista toimintatapaa. Tavoitteena on luoda ja toteuttaa prosesseja, jotka huomioivat laajasti koko toimintaympäristön. Sekä organisaation sisäiset että asiakkaiden tarpeet ja ratkaisut pyritään perustamaan tietoon oletusten sijaan. (Stickdorn ym. 2018, 20, 26; Moritz 2009, 39–40.) Myös Design Councilin palvelumuotoilun periaatteissa kehoitetaan asetta-

maan ihmiset etusijalle ja aloittamaan prosessi palvelun käyttäjien ymmärtämisestä – heidän tarpeistaan, vahvuuksistaan ja toiveistaan (Design Council 2015).

Palvelumuotoilun menetelmävalikoima on laaja ja prosesseille on tyypillistä yhdistellä monenlaisia menetelmiä ja aineistoja (Stickdorn ym. 2018, 98). Palvelumuotoilussa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Stickdornin, Hormessin, Lawrencen ja Schneiderin (2018, 98) mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä vastataan usein kysymyksiin mitä tai miten, kun taas laadullisilla menetelmillä pyritään löytämään tietoa siitä miksi asiat ovat niin kuin ne ovat.

Palvelumuotoilussa ei kuitenkaan ole kyse vain tietyn menetelmävalikoiman hyödyntämisestä. Monet hyödynnettävät menetelmät ovat varsin yleisiä ja tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Palvelumuotoilussa keskeistä on menetelmävalintoja ohjaavat tavoitteet ja ajattelumallit – *miksi* esimerkiksi sidosryhmän edustajia haastatellaan tai havainnoidaan. Keskeistä palvelumuotoilussa on kokemuksellinen suunnittelu, jossa hyödynnetään visualisointeja ja prototyyppien kehittämistä – synnytettyjä ideoita ja niistä kehitettyjä konsepteja konkretisoidaan visualisoimalla, jotta voidaan havainnollistaa abstrakteja palvelutilanteita. (Moilanen ym. 2015, 72–73.)

Yhteiskehittäminen ja sidosryhmäymmärryksen kartuttaminen ovat keskeisiä onnistuneelle palvelumuotoiluprosessille. Tässä ensisijaisen tärkeää on, että kehitettävän palvelun kannalta oleelliset ryhmät tunnistetaan ja otetaan mukaan. Tiedonkeruuvaiheessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi haastatteluja, havainnointia, keskusteluja ja luotaamista. Tiedonkeruussa painotetaan tyypillisesti asiakkaan asemaan asettumista, tutkittavan henkilön arkiympäristössä toimimista ja ennakkoluulotonta lähtöasetelmaa tiedonkeruuseen. Ratkaisujen ideointi- ja kehittämisvaiheessa ratkaisuja etsitään ja pohditaan yhdessä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Tässä hyödynnetään tyypillisesti erilaisia työskentelytapoja vuorovaikutteisissa tilanteissa. (Stickdorn ym. 2018, 117, 176–187.)

Keskeisten sidosryhmien osallistaminen kulki punaisena lankana opinnäytetyössäni. Tässä työssä olen hyödyntänyt monenlaisia menetelmiä, joiden valintaan ovat vaikuttivat sekä niiden soveltuvuus kuhunkin tavoitteeseen palvelumuotoiluprosessissa että organisaation arkeen liittyvät reunaehdot: esimerkiksi resurssit, joiden puitteissa tiedonkeruuta oli mahdollista toteuttaa. Menetelmiä keskeisemmin palvelumuotoilu toimikin prosessia ja ajattelua ohjaavana välineenä. Käytännössä tämä edellytti tasapainoilua lopputuloksen kannalta relevantin ja riittävän monipuolisen tiedonkeruun ja yhteiskehittämisen onnistumisen ja resurssihaasteiden kanssa. Myös Stickdorn ym. (2018, 108–109) ovat tunnistaneeet niukkojen resurssien mielekkään hyödyntämisen olevan varsin tyypillinen haaste palvelumuotoilussa, eikä prosessin jokaisessa vaiheessa ole välttämättä mahdollista järjestää vuorovaikutustilanteita siinä laajuudessa kuin prosessista vastaava palvelumuotoilija ehkä toivoisi.

Vaikka vuorovaikutteista yhteiskehittämistä ei voi täysin korvata, yksi keino optimoida niukkoja resursseja on hyödyntää aiemmin kerättyä sekundääristä aineistoa. Tarkkuus ja rikkaus kasvaa, kun tarkastelee ilmiötä eri kulmista. Monipuolisuus menetelmissä ja aineistoissa on tärkeää. Triangulaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten menetelmien, teorioiden ja aineistojen yhdistelyä. Datan ja menetelmien triangulaatiolla voidaan varmistua siitä, että erilaiset näkökulmat tulevat huomioiduksi, ja toisaalta myös pienennetään liiallisen subjektiivisuuden todennäköisyyttä. Aiemmin kerättyä aineistoa tiedonkeruun alkuvaiheessa hyödyntämällä voidaan oma aineistonkeruu, tutkimus ja prosessiin liittyvät vuorovaikutustilanteet fokusoida sekundääriseen aineiston paljastamiin aukkoai-
koihin. (Stickdorn ym. 2018, 108–109.)

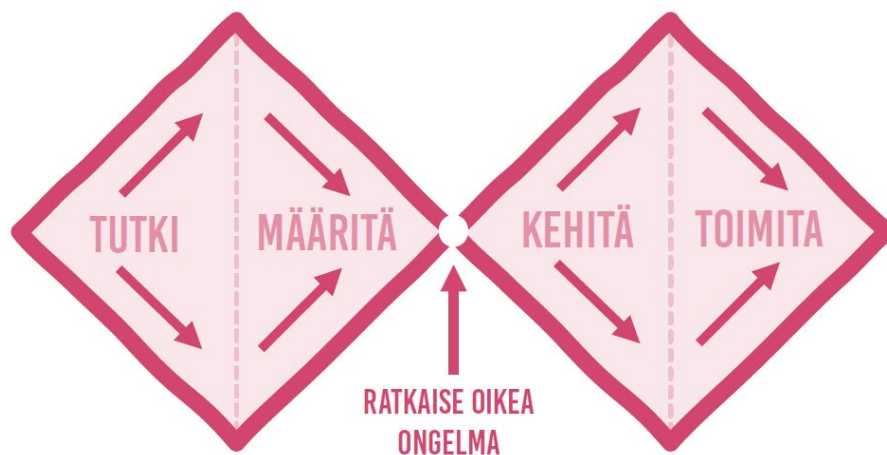
Palvelumuotoilussa erilaiset visualisoinnit ovat keskeinen aineistonkäsittelyn keino, joiden avulla tunnistetaan haasteita ja mahdollisuuksia jatkokehitystä varten (Stickdorn ym. 2018, 114). Näitä hyödynnetään sekä yhteiskehittämisen välineenä että kerätyn tiedon jäsentelyyn ja viestimiseen. Systeemikartat ovat katkokäsite erilaisille systeemien visualisoinneille, kuten sidosryhmä- ja ekosysteemikartoille, joita palvelumuotoilussa hyödynnetään tiedon jäsentelyssä. Näitä voi luoda useista eri perspektiiveistä, esimerkiksi asiakkaan tai organisaation. Stickdorn ym. suosittelvat selkeän fokuksen valitsemista – yhdelle kartalle ei

kannata yrittää visualisoida kaikkia mahdollisia sidosryhmiä, vaan eri tarkoituksiin kannattaa toteuttaa erillisiä kartoja. (Stickdorn ym. 2018, 58.)

3.2 Double diamond -prosessimalli

Muotoiluprosesseja on määritelty ja visualisoitu lukuisin eri tavoin (Stickdorn ym. 2018, 88). Vaikka eri malleissa on hieman painopiste-eroja ja esimerkiksi vaiheiden määrä vaihtelee, on perusajatus tunnetuimmissa malleissa sama – tutustutaan ongelmaan ja kehiteltävän ratkaisun käyttäjien tarpeisiin ja toimintatapoihin, kehitetään kerätyn tiedon pohjalta ratkaisuja ja testataan niitä käytännössä ja kehitetään käyttäjäkokemusten pohjalta eteenpäin. Varsin keskeiseksi ja tunnetuksi palvelumuotoiluprosessin kuvaukseksi on noussut Isossa-Britanniassa toimivan Design Councilin tuplatimanttimalli (kuva 4), joka on alun perin julkaistu vuonna 2004. Prosessi lähtee liikkeelle ongelman tunnistamisesta tutkimuksen avulla ja etenee käytännön ratkaisujen kehittämiseen yhdessä sidosryhmien kanssa. (Design Council 2015.)

Kuvan ”timantit” havainnollistavat prosessia, jossa vuorottelevat divergentit ja konvergentit vaiheet. Divergentissä vaiheessa kehitettävää asiaa tutkitaan laajasti, etsitään ja luodaan ratkaisuja ennakkoluulottomasti, kun taas konvergentissa tehdään päätöksiä kerätyn ymmärryksen avulla ja fokusoidaan toimenpiteitä. (mm. Stickdorn ym. 2018, 84; Design Council 2015.)



Kuva 5. Tuplatimanttimalli (mm. Design Council 2015 & Stickdorn ym. 2018, 86 mukailten)

Ensimmäisessä vaiheessa (tutki, *discover*) kerätään laajasti tietoa haasteeseen kytkeytyvien ihmisryhmien toiveista, tarpeista ja vaikuttumista. Toisessa vaiheessa (määritä, *define*) kerättyä tietoa analysoidaan tyypillisesti visualisoimalla – ensimmäisen timantin tavoitteena on Stickdornin ym. (2018, 86) mukaan tunnistaa oikea ongelma, tavoite tai tarve, jotta voidaan ratkaista se oikein toisen timantin aikana. (Moilanen ym. 2015, 74; Stickdorn ym. 2018, 96–108.) Toisen timantin alussa korostuu yhteiskehittäminen (kehitä, *develop*) ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen sekä prototyyppien luominen. Prosessin lopuksi (toimita, *deliver*) ratkaisuja kehitetään edelleen testaamalla, ennen kuin palvelu on valmis julkaistavaksi (mm. Design Council 2015).

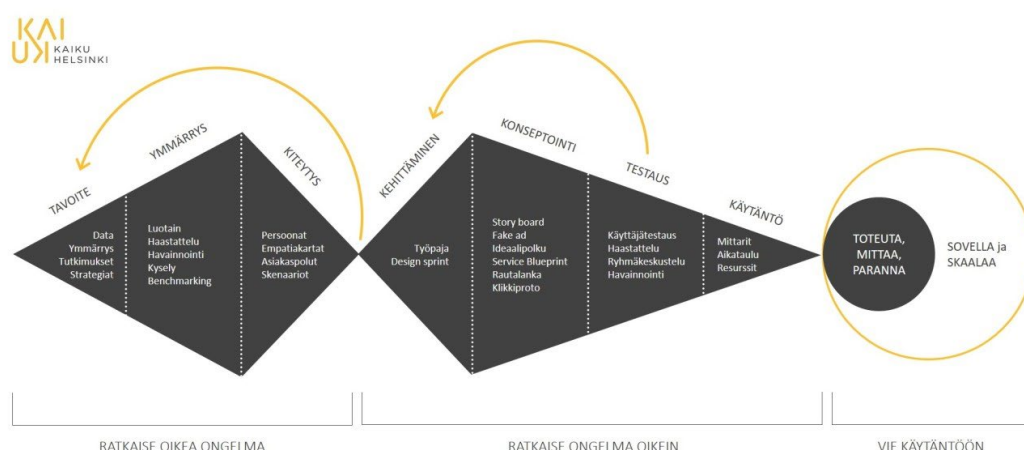
3.3 Palvelumuotoilu strategisen viestinnän toteutuksessa

Palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kentällä on tehty verrattain vähän tutkimusta etenkin Suomessa. Saija Viitalan vuonna 2020 valmistuneen palvelumuotoilun YAMK-opinnäytetyön yhtenä lähtökohtana oli toimeksiantajan, viestintätoimisto Kaiku Helsingin havainto siitä, että organisaatioiden viestintästrategiat tulisi ”herättää henkiin” ja saada elämään organisaation arjessa. Viitala toteaa, että viestinnän palvelumuotoilusta on tehty joitakin yksittäisiä kehittämissuhteita ja opinnäytetöitä. (Viitala 2020, 6, 18.) Samoilla linjoilla oli vuonna 2018 Kaiku Helsingin palvelumuotoilujohtaja Elina Piskonen, joka osana omaa opinnäytetyötään määritteli viestinnän ja palvelumuotoilun suhdetta haastatteleamalla suomalaisia palvelumuotoilun asiantuntijoita. Heiltä selvitettiin, kuinka paljon palvelumuotoilua on toistaiseksi sovellettu viestinnän kehittämiseen, miten he näkevät palvelumuotoilun sopivuuden viestinnän kehittämiseen sekä mitä palvelumuotoilun työkaluja he suosittelisivat käyttämään viestinnän kehittämiseen. (Piskonen 2018, 27–28.)

Piskosen havaintoina oli, että kaikki haastatellut pitivät palvelumuotoilua sopivana ja luonnollisena viestinnän kehittämiseen ja että viestintää tulisi tarkastella palveluna muiden palvelujen ohessa. Haastatteluista nousi esille myös selkeä tarve palvelumuotoilun lähestymistavalle viestinnässä – viestintää koettiin vastaajien mukaan usein toteutettavan ilman selkeää yhteyttä kohderyhmiin tai

strategisiin tavoitteisiin. Toisaalta koettiin, että käytännössä soveltamista ei kuitenkaan tehdä juurikaan. Viestinnän työskentelytapoja pidettiin vielä hyvin organisaatiolähtöisinä ja perinteisinä. Eräs omakohtaisestikin resonoiva huomio liittyi viestinnän rooliin – viestijöiden tulisi olla nykyistä tiiviimmin ja näkyvämmiin esillä asiakasrajapinnassa. Asiakasymmärryksen mukaan on vaikea toimia, jos suora kosketusta asiakkaaseen ei ole. (Piskonen 2018, 42–45.) Vaikka Piskosen otos onkin melko suppea, ovat havainnot varsin selkeästi linjassa omien kokemusteni kanssa ja puoltavat entisestään ajatusta siitä, miksi palvelumuotoilun soveltaminen viestinnän kehittämisessä on mielekäs lähtökohta myös Valoniassa ja omassa kehittämisprojektissani.

Viestintätoimisto Kaiku Helsingissä viestinnän palvelumuotoilua on tehty ja kehitetty viime vuosina aktiivisesti. Huhtikuussa 2021 pitämässään webinaarissa Piskonen totesi, että palvelumuotoilun ei tule olla itseisarvo vaan se on erinomainen tapa tehdä asiakaskeskeisyydestä konkretiaa ja että keskeistä ei tulisi olla muutoksen tekeminen palvelumuotoilun avulla vaan tulokset, joita saadaan aikaan (Piskonen 2021). Huhtikuussa 2021 Kaiku Helsinki julkaisi tuplatimanttimallin pohjalta muokatun venytetyn prosessimallin, johon on sisällytetty viestintäprojektien kannalta keskeiset vaiheet sekä tavoitteiden asettaminen ja käytäntöön vieminen, jotka Kaiku Helsingin palvelumuotoilija Elina Piskosen (2021) mukaan ovat ratkaisevia onnistuneen projektin kannalta.



Kuva 6. Kaiku Helsingin viestinnän palvelumuotoilun prosessimalli (Piskonen 2021).

4 Strateginen ja tavoitteellinen viestintä

Tässä luvussa kuvaan kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen, jonka kautta kytken suunniteltavaa toimintamallia yleisesti tunnistettuihin strategisen suunnittelun ja seurannan ja arvioinnin hyviin käytänteisiin yhdessä palvelumuotoilun kanssa. Ensin kuvaan organisaation strategian ja viestintästrategian suhdetta ja sen jälkeen alaluvuissa konkreettisemmin tavoitteiden asettamista, arvioinnin prosesseja sekä keinoja ja tulosten hyödyntämistä.

Valonian Ohjelma 2030:ssa todetaan, että ohjelma on elävä strategia. Ohjelma 2030 kytkee Valonian toiminnan tavoitteet kansallisiin ja kansainvälisiin ilmasto-tavoitteisiin, mutta jättää varsin paljon tilaa konkreettisten toimenpiteiden suunnittelulle. Se onkin kehys, joka ylätasolla määrittää, mitä kohti työskentelemme ja roolimme suhteessa kuntiin – Valonia on puolueeton, asiantunteva ja kuntien tarpeita palveleva organisaatio. (Valonia 2021b.)

Ritokallio ja Vuori (2018, 11) määrittelevät elävän strategian ytimeksi jatkuvan prosessin, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan, ja jossa tavoitteena ei ole muodostaa kiveen hakattua määritelmää sisällöstä, vaan elää toimintaympäristön muutosten mukana.

Sumkin ja Tuomi summaavat, että organisaation strategia määrittelee organisaation toiminnan ja varmistaa vision toteutumisen. He kuvaavat strategiaa kehittyväksi toimintamalliksi ja dynaamiseksi, kokonaisvaltaiseksi tulevaisuuden tekemisenvälineeksi koko organisaatiolle. Heidän mukaansa strategian tekemiseen tulisi ottaa mukaan johdon ja henkilöstön lisäksi sekä asiakkaat että verkostokumppanit. (Sumkin & Tuomi 2009, 25 & 28.) Valonian ohjelmakauden valmistelussa sidosryhmiä osallistettiin muun muassa sähköisellä kyselyllä ja työpajassa ja henkilöstö oli aktiivisesti mukana prosessin kaikissa vaiheissa.

Kuinka viestintästrategia sitten kytkeytyy organisaation kokonaisstrategiaan? Zerfassin ja Viertmanin mukaan strateginen viestintä tukee ihanteellisessa tilanteessa organisaation arvon muodostumista useilla tavoilla. Strateginen viestintä

on toimintojen mahdollistaja, sillä viestintä on myös luottamuksen, suhteiden ja uskottavuuden rakentamisen väline ja voi tarjota syötteitä myös koko organisaation strategisen toiminnan suunnittelulle, kun organisaatio pysyy mukana julkisessa keskustelussa ja vuorovaikutuksessa ja voi ottaa roolia esimerkiksi ajatusjohtajana. (Zerfass & Viertmann 2017, 75.)

Strategiselta tasolta määritellään, mitä tavoitteita viestinnälle tulee asettaa, jotta ne palvelevat koko yhteisön tavoitteita ja siitä eteenpäin operatiivisella tasolla tulee osoittaa, miten jokainen toimenpide tai hanke palvelee kokonaistavoitteita (Juholin 2009, 100–101). Jotta viestinnän tuottama lisäarvo organisaation ylätason tavoitteiden toteutumiseksi voidaan dokumentoida ja todentaa, on siis tarpeellista suunnitella viestinnän toimenpiteet ja tavoitteet organisaation tavoitteiden ja toivottujen tulosten lähtökohdista. Tähän kiteytyykin strategisen viestinnän ydin: organisaation tarpeista edetään kohti yksittäisiä viestintätoimenpiteitä. (mm. Zerfass & Volk 2020, luku 27; Juholin 2013, 28–29.) Jotta viestintä voi olla täysipainoinen strateginen työkalu, tarvitaan myös säännöllistä arviointia, joka on menestyksekkään strategisen viestinnän kulmakivi (Juholin & Luoma-aho 2017, 14; Buhmann & Likely 2018, 2). Prosessin arvioiminen suunnitteluvaiheesta vaikutusten arviointiin edellyttää soveltuvien menetelmien integroimista viestinnän strategiseen toteutukseen. Zerfass ja Volk toteavat kuitenkin, että käytännössä tämä edellä esitetty ideaali toteutuu varsin harvoin. (Zerfass & Volk 2020, luku 27.)

Ensin tulee siis omaksua ajattelumalli, jossa viestinnän strategiset tavoitteet johdetaan organisaation strategiasta ja niiden vaikuttavuuden arvioinnille on olemassa suunnitelma, minkä jälkeen on tärkeää pohtia, kuinka tämä strateginen ajattelu saadaan mukaan organisaation arkeen ja käytännön tekemiseen. Viestintäsuunnitelma voi parhaimmillaan olla tällainen käytännön toteutusta ohjaava strategian toteuttamisen työkalu koko työyhteisön käyttöön. (Juholin 2009, 108–110.) Juuri tähän tähdätään Valonian viestintästrategiaprosessissa – tarkoituksena ei ole synnyttää linjaavaa dokumenttia vaan lopullinen tähtäin on tämän pohjalta toteutettavissa työkalupakissa, joka tukee asiantuntijoita viestinnällisessä roolissaan kuntien tukemiseksi.

4.1 Fiksut viestinnän tavoitteet

Juholinin (2009, 100) mukaan on tärkeää erottaa toisistaan viestinnän ja organisaation tavoitteet tai ainakin pohtia, miltä osin nämä ovat yhtäläisiä – yleisesti ottaen viestinnällä vaikutetaan tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja mielikuviin ja välillisesti koko organisaation tavoitteisiin. Myös Valonian ohjelmassa viestintä on määritelty ohjelmassa yhdeksi keskeiseksi keinoksi, minkä avulla Valonia voi auttaa kuntia pääsemään kestäväen kehityksen ja ilmastotavoitteisiin (Valonia 2021b). Onnistunut tavoitteiden asetanta on ammattimaisen viestinnän suunnittelun keskiössä ja hyvät tavoitteet perustuvat tutkittuun tietoon esimerkiksi siitä, mihin viestinnällä pyritään vaikuttamaan, millaisia ovat keskeisten sidosryhmien tiedot, asenteet ja käyttäytyminen tietoisuuden, asenteet ja käyttäytymistavat. Tavoitteiden asettaminen määrittää lopputulokset ja strategiset toimintalogiikat, toimenpidevalinnat ja arvioinnin perustan. (Gregory 2017, 35–36.)

Viestinnän tavoitteet liittyvät usein aineettomiin pääomiin ja arvонуontiin, kuten luottamukseen, olemassaolon oikeutukseen, maineeseen ja brändiin (Juholin & Luoma-aho 2017, 17). Julkisella sektorilla, missä Valoniakin toimii, organisaation viestintä tapahtuu toimintaympäristössä, jossa kohdeyleisöjen toiminnan tai asenteiden muutokseen voivat vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset muutokset – minkä vuoksi onkin erityisen vaikeaa erotella viestinnän vaikutuksista tästä kokonaisuudesta (Gregory 2020, luku 24) Tämä on kiistatta haaste Valoniassakin. Esimerkiksi kaupallisessa maailmassa tyypillinen onnistumisen mittari, taloudellinen menestys, ei ole sovellettavissa Valonian toiminnan arviointiin: kyseessä on voittoa tavoittelematon organisaatio ja rahoitusta voi olla eri vuosina saatavilla eri määrä, vaikka Valonian toiminnan tunnettuus ja maine olisikin samalla todennettavasti kasvanut.

Valonian toimintaympäristössä ylätasen tavoitteet kytkeytyvät maakunnallisiin, valtakunnallisiin ja globaaleihin ilmastotavoitteisiin, jotka ovat kaikki mittakaavaltaan niin laajoja ja niin monenlaisen toimenpiteen ja toimijan yhteisvaikutuksesta johtuvia, ettei yksittäisen Valonian kaltaisen pienen organisaation vaiku-

tusta ole mahdollista erotella. Valonian kaltaisessa organisaatiossa onkin Gregoryn mukaan käytännössä täysin mahdotonta onnistua minkäänlaisessa mitaamisessa ja arvioinnissa, jos organisaatiossa ei hyödynnetä ”fiksua” SMART-kriteereitä tavoitteiden asetannassa, joiden tulee viestinnässä kytkeytyä organisaation tavoitteisiin (Gregory 2020, luku 24; Järvinen 2017, 67).

SMART on akronyympi, joka sisältää tietyt elementit, vaikka termit ja järjestys vaihtelevat jonkin verran määrittelijästä riippuen:

- *Specific*: tavoite on tarkoin määritelty – se osoittaa suunnan, johon pyritään
- *Measurable*: tavoite on mitattavissa ja arvioitavissa
- *Attainable*: tavoite on mahdollista saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla
- *Relevant / realistic*: tavoite on organisaation strategian kannalta merkityksellinen tai realistinen
- *Time-bound / targeted*: tavoitteen saavuttamiselle on määritelty aikajänne arvioinnin aikajänne ja / tai tavoite on kohdennettu tietylle sidos- tai kohderyhmälle

(Järvinen 2017, 66 & Juholin 2013, 59 mukaan.)

Järvisen mukaan monissa organisaatioissa (markkinointi)viestinnän tavoitteet ja käytössä olevat mittarit linkittyvät usein heikosti toisiinsa, koska tavoitteet ovat liian abstrakteja, kuten ”innovatiivisen edelläkävijämielikuvan luominen” tai ”asiakkaiden sitouttaminen”. Järvinen kutsuisikin tällaisia enemmän visioksi, joista voi johtaa tavoitteita, mikäli on ensin määritelty, mitä visioissa mainitut käsitteet tarkoittavat organisaatiolle ja miten toteutumista mitataan:

Tavoitetta, jota ei voi määritellä, ei voi myöskään mitata. Tavoite, jota ei voi mitata, on vain kaunis ajatus, sillä sen toteutumista ei voida koskaan todentaa. (Järvinen 2017, 66.)

4.2 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysi on Juholinin mukaan viestinnän suunnittelun ja toteutuksen perusta ja sidosryhmälähtöisyys – eli sidosryhmien tarpeista kumpuava tavoit-

teiden ja toimenpiteiden suunnittelu – on varsin yleinen ja toimiva keino viestinnän tavoitteiden asettamiselle (Juholin 2009, 101–103). Isohookanan mukaan viestinnän keskeisenä tavoitteena on luoda, ylläpitää, kehittää ja vahvistaa vuorovaikutussuhteita organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Isohookana 2007, 13–14). Sidosryhmäanalyysillä pyritään selvittämään eri sidosryhmien suhdetta organisaatioon: miten hyvin sidosryhmät tuntevat organisaation ja mitä ajattelevat siitä, mikä on heidän suhteensa ja sitoutumisensa organisaatioon, sekä mielipiteitä, asenteita, uhkia, mahdollisuuksia, toiveita ja odotuksia vuorovaikutukselle ja viestinnän käytännöille. Erityisen keskeistä tämä on strategiaa luotaessa, mutta myös yksittäisiin kokonaisuuksiin kytkeytyen. Sidosryhmien tunnistaminen, tunteminen ja vuorovaikutus on tärkeää ja myös tämän prosessin onnistumiselle keskeistä. (Juholin 2009, 88–89 & 203.)

Jotta voidaan pureutua sidosryhmäanalyysissä eri ryhmien tarpeisiin ja organisaatioiden tavoitteisiin suhteessa heihin, tulee eri ryhmät tunnistaa. Sidosryhmiä voi määritellä ja luokitella eri tavoin. (Juholin 2009, 88.) Määrittelyn avulla pyritään valitsemaan keinot kohderyhmään vaikuttamiseksi (Isohookana 2007, 102.) Analyysi kannattaa aloittaa jaottelulla sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat ja rahoittajat, primääreihin, sekundääreihin ja marginaalisiin, ja ryhmitellä ja segmentoida edelleen pienempiin ryhmiin. (Juholin 2009, 88–89 & 203.)

4.3 Viestinnän arviointi ja mittaaminen

Arviointi on strategisen viestinnän kulmakivi, jonka avulla todennetaan, kuinka viestintä vaikuttaa organisaation mission, strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen (Buhmann & Likely 2018, 2). Muun muassa Juholin (2013, 15) toteaa, että mittaaminen ja arviointi ovat ainoat keinot vaikuttavan ja strategisen viestinnän tekemiseen, mutta tämä koetaan viestinnän ammattilaisten keskuudessa tyypillisesti vaikeaksi. Samoilla linjoilla ovat Buhmann ja Likely (2018, 3) todetessaan, että viestinnän yhdistäminen organisaation yleisiin tavoitteisiin ja viestinnän vaikutusten todentaminen organisaation tulosten näkökulmasta ovat vies-

tinnän keskeisiä haasteita: kaksi keskeistä ongelmaa viestinnän arvioinnin saralla onkin ollut luotettavien mallien ja mittarien löytäminen sekä viestinnän vaikutuksen todentaminen.

Viestinnän ja mittaamisesta ja arvioinnista – usein englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa public relations (PR) -käsitteen alla – on kirjoitettu runsaasti sekä akateemista tutkimusta että käytännön tason oppaita. Juholin määrittelee **arvioinnin** (*evaluation, assessment*) jonkin asian tai kohteen arvon, merkityksen tai ansion määrittämiseksi sekä heikkouksien tunnistamiseksi ja laajemmaksi käsitteeksi kuin **mittaamisen**, joka on hänen mukaansa arviointiin sisältyvä työkalu, jonka avulla saadaan numeerista tai kuvailevaa tietoa. **Seuranta** on tiedon keräämistä ja analyysia nykyhetkestä tai lähimenneisyydestä, jolla pyritään tarkastelemaan toiminnan välittömiä vaikutuksia. **Luotaus** taas on jatkuva prosessi, jonka Juholin määrittelee tulevaisuuteen suuntautuvana monitorointina. (Juholin 2013, 28–29.) Tyypillisesti arvioinnin käsitettä käytetään rinnakkain mittaamisen kanssa, toisinaan jopa rinnasteisina. Mittaaminen käsittää määrällisen ja laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen datan keräämiseksi ja analysoimiseksi, ja tämä muodostaa arvon arvioinnin pohjan. Mittaaminen on siis yksi osa kokonaisvaltaista arviointia. (Buhmann & Likely 2018, 2.)

Mittaaminen ja arviointi mahdollistavat toimenpiteiden priorisoinnin ja resursoinnin suuntaamisen kaikkein vaikuttavimpiin ja tehokkaimpiin toimenpiteisiin, kun organisaation käytännön toimia muovataan saadun palautteen ja arviointitulosten pohjalta (Mcnamara 2015, 10). Ohtosen ja Ollilan (2017, 126) mukaan mittaamisen perushaasteena on, kuinka esittää määrällisessä muodossa viestinnän tuloksia ja hyötyä, joka on usein aineetonta, kuten muutokset kohdeyleisön asenteissa ja käyttäytymisessä, mainetta, suhteita ja sitoutumista.

Vaikka mittaaminen koetaan haastavaksi, on potentiaalisista mitattavista asioista kuitenkin ennemminkin runsaudenpula ja on hyväksyttävä, että kaikkea ei ole mahdollista mitata. Juholin ja Luoma-aho (2017, 17) suosittavatkin, että valitaan sellaiset viestinnän osa-alueet, joilla on eniten vaikutusta organisaation viestintään ja strategiaan tavoitteisiin. Oman lisänsä viestinnän mittaamisen

haasteellisuuteen on tuonut mediamaiseman muutos: enää eri riitä, että mitataan perinteistä ansaittua mediaa ja digitaalista omistettua mediaa, vaan Juholin ja Luoma-aho painottavat, että mittaamisen tulisi kohdistua lisäksi jaettuun, haettuun, louhittuun ja kaapattuun mediaympäristöön. (Juholin & Luoma-aho 2017, 18–19.) Juholin ja Luoma-aho määrittelevät kahdeksan erilaista medianäkyvyyden muotoa:

- Omistettu: organisaation omat mediat ja kanavat.
- Maksettu: mainonta, brändiyhteistyöt.
- Ansaittu: journalistiset sisällöt.
- Louhittu: data, kuten tilastot ja tunnusluvut organisaatiota koskien.
- Kaapattu: muiden rakentaman mediahuomion hyödyntäminen, esim. ajankohtaiset aihetunnisteet.
- Jaettu: muiden jakamat organisaatiota koskevat sisällöt (erityisesti sosiaalisessa mediassa).
- Haettu: hakutulokset ja hakukoneoptimoinnilla saavutettu näkyvyys.
- Koettu: virtuaalitodellisuudessa koettu elämys.

(Juholin & Luoma-aho 2017, 18–19.)

International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) on kansainvälinen ammattijärjestö, joka edustaa viestinnän mittaamisen ja arvioinnin sekä viestintätutkimuksen parissa työskenteleviä toimijoita ja yrityksiä (AMEC 2021a). AMEC on määritellyt Barcelonan periaatteiksi kutsutut tunnetut viestinnän mittaamisen linjaukset, jotka on alun perin julkaistu vuonna 2010, mutta sittemmin päivitetty kahdesti vastaamaan viestinnän toimintaympäristön muutoksia – versio 3.0 on julkaistu heinäkuussa 2020. Periaatteiden johdannossa todetaan, että on kasvavassa määrin tärkeää, että viestintää tarkastellaan ja arvioidaan laaja-alaisesti. Sen sijaan että pyrittäisiin vain parantamaan viestinnän laatua, tulee keskittyä siihen, miten tuetaan koko organisaation jatkuvaa kehittymistä. (AMEC 2020.)

Periaatteiden mukaan tavoitteiden asettaminen on välttämätöntä viestinnän suunnittelulle, mittaamiselle ja arvioinnille. Mittaamisessa ja arvioinnissa tulisi aina määritellä sekä tuotokset, tulemat että vaikuttavuus. Tulemat ja vaikuttavuus tulisi määritellä sidosryhmille, yhteiskunnalle ja organisaatiolle. Viestinnän

mittaaminen ja arviointi tulisi koostua sekä laadullisesta että määrällisestä analyysistä. AVE (mainontaan käytetyn rahan hyötysuhde) ei mittaa viestinnän arvoa. Kokonaisvaltainen viestinnän mittaaminen ja arviointi sisältää kaikki keskeiset digitaaliset ja analogiset kanavat. Viestinnän mittaaminen ja arviointi perustuvat rehellisyydelle ja läpinäkyvyydelle, jotta tuloksista voidaan oppia. (AMEC 2020.)

4.4 Mitattavien kohteiden valinta ja analyysi

Viestintää voidaan arvioida hyödyntämällä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä ja eri menetelmien yhdistelmiä – käytännössä menetelmistä puhuttaessa ollaan hyvin lähellä tutkimusmenetelmien valintaprosessia ja keinovalikointia. Keskeistä on, että seuranta olisi järjestelmällistä ja jatkuvaa jotta voidaan kerryttää kumulatiivista tietoa toiminnan ja arviointimenetelmien kehittämisen pohjalle. Koska mahdollisia mitattavia kohteita on lähes missä tahansa organisaatiossa valtavasti, eikä kaikkea ole mitenkään mahdollista laadukkaasti seurata, on keskeistä, että mittareita inventoidaan säännöllisesti, eli käytössä olevia mittareita ja niiden yhteyttä tavoitteisiin tarkastellaan kriittisesti. (Juholin & Luoma-aho 2017, 17, 20.)

Viestinnän mittaamisen ja arvioinnin tutkimuksessa on vuosia pohdittu ja laajasti kritisoitu markkinoinnin mittareiden soveltuvuutta viestinnän mittaamiseen. Esimerkiksi ROI (*Return On Investment*) viittaa sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin ja AVE (*Advertising Value Equivalents*) markkinointiin käytetyn rahan antamaan hyötyyn näkyvyydessä. Viestinnässä näiden hyödyntämisen kritiikki kohdistuu kuitenkin siihen, että viestinnän vaikutuksen eivät ole mitattavissa välittömästi eivätkä rahassa. (Juholin 2013, 51–52.) Tämä todetaan myös Barcelonan periaatteissa, jotka esittelin edellisessä luvussa.

Esimerkiksi kävijämäärien tilastointi on relevantti keino osoittaa välittömiä tuloksia, mutta varsinainen vaikuttavuuden arviointi tarvitsee tuekseen myös monipuolisempaa aineistonkeruuta sekä laadullista analyysia. On keskeistä pohtia, mitä tulee kysyä, jotta saadaan tietoa juuri oikeista asioista. Vaikuttavuuden ar-

vioinnissa tärkeänä mittarina ovat viestintätoimenpiteiden seurauksena kohdeyleisön tiedoissa, asenteissa tai toiminnassa tapahtuneen muutokset. Yksi käytännöllinen tapa tämän arviointiin on selvittää kohdeyleisön lähtötaso toivotun muutoksen osalta – esimerkiksi tietotason tai asenteiden – ennen varsinaisen viestintätoimenpiteen käynnistystä ja toistaa kysely lopuksi (*pre–post design*). Tämän voi toteuttaa sekä dataa analysoimalla (esim. media) että esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. Varsin tyypillisesti arvioinnit sisältävät ainoastaan loppuarvioinnin, mutta pre–post-arviointimallilla mahdollinen muutos on helpompi todentaa, vaikka suoran syy-seuraussuhteen osoittaminen on haastavaa – miten voidaan varmistaa, että muutos aiheutui juuri oman organisaation toimenpiteistä? (O’Neil 2020, luku 26.)

Viestinnän mittaamisen siirtymää kvalitatiivisempaan suuntaan voi havainnollistaa tarkastelemalla esimerkiksi medianäkyvyyttä, joka on ollut perinteisesti yhteisöviestinnän tulosten arvioinnin keskiössä (Juholin 2013, 33). Vaikka medianäkyvyyden arviointi – edes yhdessä sosiaalisen median mittaamisen kanssa – ei Romentin ja Murtarellin mukaan yksin riitä laadukkaan arvioinnin toteutukseen, on tämä toki edelleen keskeinen viestinnän arvioinnin osa-alue. Oleellista on, että arvioinnissa ei tarkastella vain näkyvyyden määrää vaan osuimien laatua. Mediajulkisuuden laadun mittareita ovat esimerkiksi sisällön laatu, medioiden ja median seuraajien osuvuus tavoitellun tuloksen kautta. (Romenti & Murtarelli 2020, luku 25.)

4.5 Arviointiin pohjautuva kehittäminen syklisenä prosessina

Yksi keskeinen keino määritellä mittaamisen kohteita on mittaamisen ja arvioinnin ja sillä haettavien tulosten kytkeminen prosessin eri vaiheisiin. Prosessin läpileikkaava arviointi onkin keskeistä ja viestinnän arvioinnin trendi on jatkuvasti siirtynyt pois menneiden tapahtumien arvioimisesta toiminnan aktiiviseen muotoiluun arvioinnin perusteella sekä myös tulevaisuuden luotaamiseen. (Juholin & Luoma-aho 2017, 21–22.)

Strategisen viestinnän suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin ihanteellista prosessia pidetään tyypillisesti syklisenä. Esimerkiksi Buhmann ja Likely kuvaavat

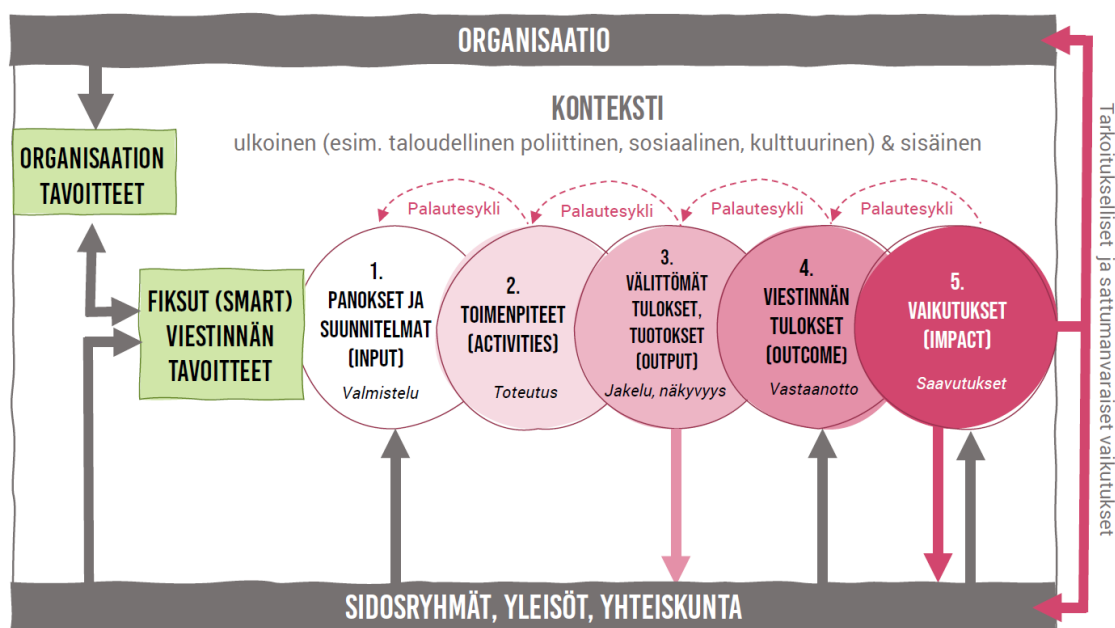
strategisen viestinnän prosessia rationaalisen päätöksenteon prosessiksi, jossa viestinnän toimenpiteet kytketään osaksi lähtötilanteen kartoituksesta, suunnittelusta, toimeenpanosta ja arvioinnista koostuvaa sykliä. Syklin viimeinen vaihe muodostaa pohjan seuraavan syklin käynnistymiselle. Arviointi on siis sisäänrakennettu osa strategista suunnittelua. Buhmann ja Likely huomauttavat, että heidän kuvaamansa lineaarisesti etenevä perussykli on karkea yksinkertaistus, kun todellisuudessa prosessi on jatkuva, päällekkäinen ja iteratiivinen. (Buhmann & Likely 2018, 4.) Iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että prosessi ei etene täysin lineaarisesti vaan eri vaiheet ovat osin päällekkäisiä ja aiempiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata. Kun tarkastelee strategisen viestinnän ja viestinnän arvioinnin teoriaa, on helppo löytää palvelumuotoilusta ja laadukkaasta strategisesta viestinnästä runsaasti yhtäläisyyksiä. Molemmissa määrittäviä elementtejä ovat kohderyhmälähtöisyys, iteratiivisuus, syklisyys, monitieteisyys ja pyrkimys tietopohjaiseen kehittämiseen. Nämä yhtäläisyydet perustelevatkin palvelumuotoilua relevanttina ja loogisena lähestymistapana tässä prosessissa.

Arvioinnissa ei voida vain yksiulotteisesti vastata kysymykseen, onnistuiko toimenpide, vaan oleellista on selvittää tulosta suhteessa johonkin – esimerkiksi sidosryhmien odotuksiin (Juholin 2013, 58). Viestinnän arviointi ja mittaaminen ja viestinnän arvon todentaminen organisaatioiden menestykseen on ollut pysyvä tutkimuksen aihe jo vuosikymmenten ajan. Volkin mukaan nykyisin yleisesti käytössä olevat arvioinnin vaiheet on alkuaan esitellyt Walter Lindenmann vuonna 1993 ja tähän Lindenmannin alkuaan kolmiportaiseen malliin (*output – outtakes – outcomes*) pohjautuvat lähes kaikki sittemmin kehitellyt muunnelmat (Volk 2016, 964).

Viestinnän professori Jim Macnamara on keskeinen toimija viestinnän mittaamisen ja arvioinnin tutkimuksen ja kehittämisen kentällä. Hänen mukaansa arvioinnissa tulisi painottaa iteratiivisuutta ja pohjata tavoitteet taustatutkimukseen. Myös resurssit ja toimintaympäristön asettamat reunaehdot tulisi huomioida perusteellisesti. Macnamara on koostanut useiden tunnettujen arvioinnin viitekehysten pohjalta mallin (kuva 7), jossa korostuvat vaiheiden limittäisyys, iteratiivisuus, organisaation sidosryhmien ja yhteiskunnan vuorovaikutus organisaation

kanssa. Arvioinnin tulosten pohjalta toimenpiteitä muovataan ja tavoitteita asetetaan tai täsmennetään. Mallissa pyritään siihen, että viestinnän tavoitteidenasetannassa otetaan huomioon myös tutkimus ja tieto ja että tavoitteiden tulee olla SMART (spesifejä, mitattavia, saavutettavia, relevantteja ja aikaan sidottuja). Kaikki strategisen viestinnän vaiheet ovat sidottuja kontekstiin – ja sekä sisäistä että ulkoista kontekstia tulisi monitoroida jatkuvasti ja tehdä sen pohjalta tarvittavat strategiset muutokset. Sekä suunniteltuja että sattumanvaraisia vaikutuksia tulee arvioida. (Macnamara 2018, 8, 13.)

Viitekehyksen lisäksi arvioinnin suunnittelu helpottuu, jos mallia konkretisoidaan eri vaiheisiin kytkeytyvällä ohjeistuksella. Jim Macnamara on kehittänyt AMECin ”Integrated Evaluation Framework” -arviointityökalun oheen taulukon, jossa konkretisoidaan prosessin vaiheiden mukaisesti keskeisiä tarkasteltavia kysymyksiä ja keinoja niiden arvioimiseen. (AMEC 2021b.)



Kuva 7. Macnamaran strategisen viestinnän ja arvioinnin malli. Suomennettu Juholinia (2013, 35–36) mukailten

4.6 Toiminnan kehittäminen arvioinnin tulosten pohjalta

Keskeistä on, että arvioinnin prosessin päätepisteenä ei ole kerätyn tiedon taukointi. Kun arviointia toteutetaan syklisesti, päätösten ja mahdollisten muutosten tekeminen tulosten perusteella on tärkeää, jotta organisaatio voi aidosti kehittää toimintaansa arvioinnin perusteella. Tämän päätöksentekoprosessin tulisi olla yhteisöllinen, eikä ainoastaan viestinnästä vastaavien työntekijöiden vastuulla. Toiminnan kehittämistä ja prosessien toimivuutta tulisi tarkastella etenkin esimerkiksi johtoryhmän tai muun kehittämiseen keskeisesti kytkeytyvän tahon kanssa. (Luoma-aho, Olkkonen & Lähteenmäki 2013, 249.) On huomioitava, että koska strategiat altistuvat jatkuvasti toimintaympäristön muutoksille, tulee myös viestinnän mittarit ja indikaattorit arvioida ja päivittää säännöllisesti (Zerfass & Volk 2020, luku 27).

5 Tutkimisesta ratkaisuihin – näin työ eteni

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyön kehittämisprosessin. Työn eteneminen (kuva 8) on kuvattu alaluvuissa tuplatimanttiprosessin mukaisesti niin, että esitelen työssä hyödynnetyt aineistot, niistä tehtyjä havaintoja sekä seuraavaa vaihetta pohjustaneet lopputulemat ja päätelmät.

Opinnäytetyöprojektini käynnistyi kollegani Anni Lahtelan verkostotyön kehittämistä käsitelleen opinnäytetyön (Lahtela 2020) valmistumisen aikaan, joten saatoin hyödyntää Lahtelan palvelumuotoiluun nojaavan prosessin myötä keräämää aineistoa kehittämiskohteen määrittelyssä ja muodostaa palvelumuotoiluideologian mukaisen jatkumon organisaation kehittämiseen, kun toisessa prosessissa tunnistetun kehittämistarpeen ympärille rakennetaan oma prosessinsa (Stickdorn ym. 2018, 21).

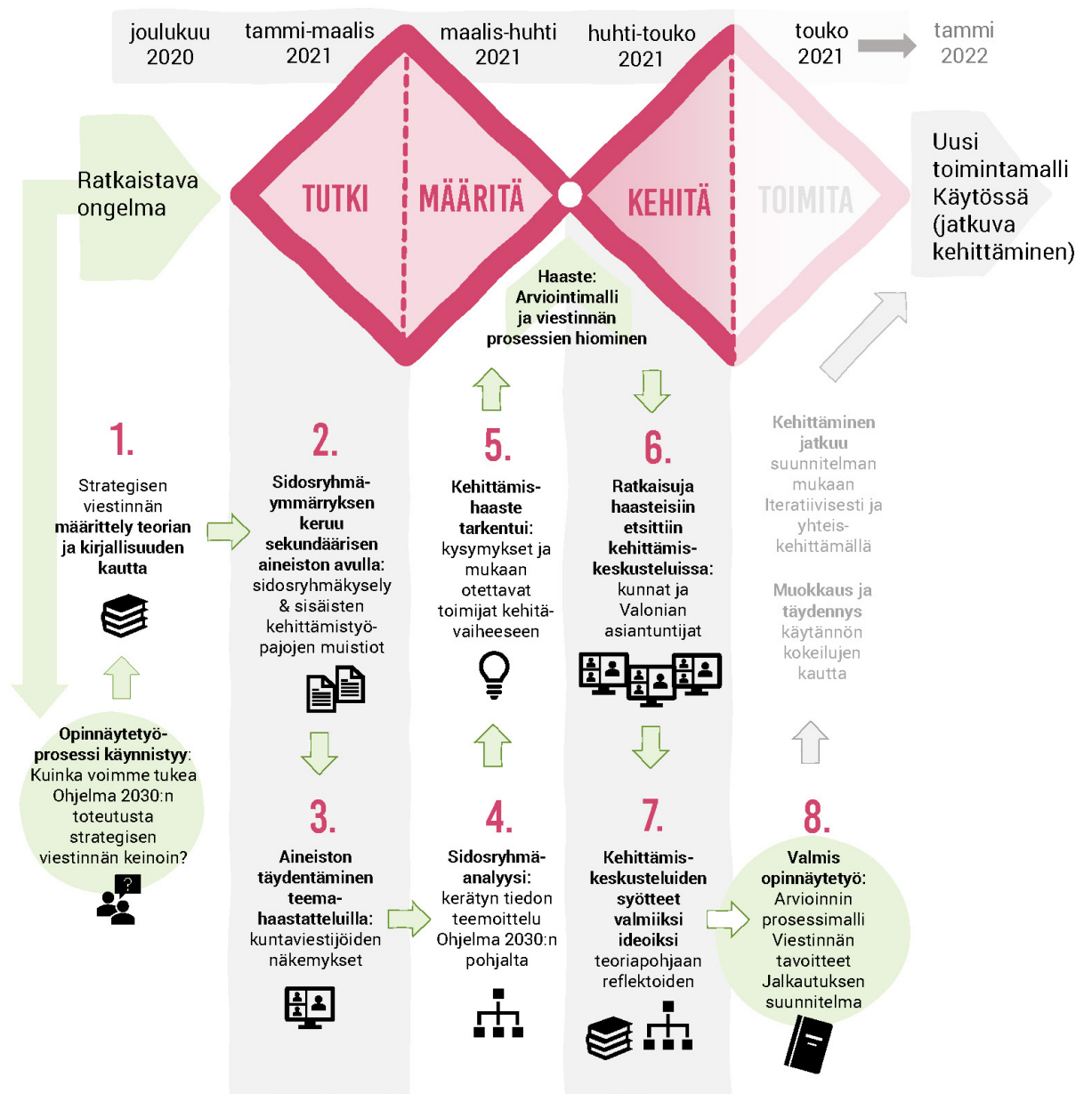
Muun muassa Stickdorn ym. suosittelevat, että tutkimus käynnistetään selvittämällä, mitä tietoa aiheesta on jo olemassa, jotta prosessille voidaan taata vankka perusta, ja toisaalta välttää ”keksimästä pyörää uudelleen”. Aiemmin, muihin tarkoituksiin tai projekteihin, kerättyä tietoa kutsutaan sekundääriseksi

(Stickdorn ym. 2018, 119). Tämän keskeisin hyöty palvelumuotoiluprosessissa on tunnistaa tarpeita ja tiedon aukkopaikkoja, jotta varsinainen aineistonkeruu voidaan kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti (Stickdorn ym. 2018, 98, 118). Tähän voi hyödyntää sekä organisaation olemassa olevaa, muihin tarkoituksiin kerättyä tietoa, että tutkimuskirjallisuutta. (Stickdorn ym. 2018, 102) Erilaisten menetelmien ja datan yhdistely on suositeltavaa sen sijaan, että usein rajalliset resurssit keskitettäisiin yhteen metodiin – vaikka sen tekisikin hyvin. Kun kerää samasta ilmiöstä tietoa eri menetelmin, voi vahvistaa tiedon oikeellisuutta. (Stickdorn ym. 2018, 107.)

Jo ennen opinnäytetyön käynnistämistä, vuosien 2019 ja 2020 aikana toteutetun ohjelman valmistelutyön myötä, oli sekä kehittämiskohteita että tavoitteita Valonian toiminnalle oli määritelty perusteellisesti. Viestinnän osalta täsmällisempi tavoitteiden tarkentaminen oli kuitenkin suunnitellusti jätetty osaksi ohjelmatyön valmistumista seurannutta viestintästrategiatyötä. Tässä opinnäytetyössä otinkin tavoitteeksi kartoittaa ja tarkentaa sekä ongelmia että toisaalta tunnistettuja ratkaisuja, jotta strategiaprosessi olisi mahdollisimman vankalla tietopohjalla. Tarkastelun pohjana oli Ohjelma 2030:ssa esitetyt viestintään liittyvät tavoitteet ja se, mitä tulee tehdä onnistuaksemme niiden toteutuksessa. Tämä analyysikehikko esitellään luvussa 5.1. Luvussa 5.2 kuvaan tuplatimanttiprosessin ensimmäisen vaiheen, sidosryhmätiedonkeruun toteutuksen ja havaintoja. Tämän vaiheen päätavoitteena oli hahmotella Valonian viestintään kytkeytyvää toimija- ja kohderyhmäkenttää ja heidän tarpeitaan, toiveitaan ja tunnistettuja haasteita suhteessa Valoniaan. Tiedonkeruun analyysin ja visuaalisen kiteytyksen, eli tuplatimanttiprosessin toisen vaiheen, esittelen luvussa 5.3. Tiedonkeruun ja analyysin pohjalta määrittelin varsinaisen kehittämishaasteen luvussa 5.3.2. Ratkaisujen ideointia yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa kuvataan luvussa 5.4.

Ideointivaihe kiteytettiin viestinnän strategisen suunnittelun ja arvioinnin prosessimallin prototyyppiä sekä konkreettisiksi kehittämispoluiksi havaintoja ja teoreettista tietoperustaa yhdistelemällä luvussa 6. Tämän vaiheen jälkeen palvelu-

muotoiluprosessi etenee toisen timantin konvergenttivaiheeseen, jossa kehitetyt ratkaisuja ja ideoita testataan ja jatkokehitetään iteratiivisesti, tiiviissä yhteistyössä palvelun käyttäjäryhmien kanssa, ennen valmiin palvelun käyttöönottoa. Prosessin viimeinen vaihe on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta työ jatkuu Valoniassa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.



Kuva 8. Opinnäytetyön eteneminen tuplatimanttiprosessia mukailleen

5.1 Ohjelma 2030 tiedonkeruun ja analyysin kehikkona

Koska kaikkien kehitettävien ratkaisujen tulee tukea Valonian strategian, eli Ohjelma 2030:n toteutusta, tuli tiedonkeruun ja analyysi pohjata ohjelmaan. Ennen varsinaista tiedonkeruuta määrittelin Ohjelma 2030:n pohjalta, mitä viestintään kytkeytyviä lupauksia ohjelma sisältää. Ohjelmadokumentissa viitataan viestintään, luvussa 1.3 esitellyn laajan koko organisaation vuorovaikutustyön käsittävän määrittelyn mukaan tarkasteltuna, useassa kohdassa.

Taulukko 1. Viestintä ja vuorovaikutus Ohjelma 2030:ssa (Valonia 2021b.)

Ohjelmasta poimittua	Teemat
Laaja-alainen viestintä: luotettavan tiedon keruu, analysointi ja tuottaminen Toimintamallien, esimerkkien, ympäristökasvatusmateriaalien jne. tuotanto	Sisällöt, formaatit
Valonia voi auttaa kuntia mm. viestinnässä ja kohderyhmien tavoittamisessa Tiedon välittäminen ja hyvien esimerkkien esiin nostaminen, jalkauttaminen ja levittäminen kuntiin	Keinot, kanavat, kohderyhmät
Onnistumista seurataan väliarvioinneissa. Erilliset tavoitteet kuntien ja Valonian toiminnan seurataan <i>Viestintään liittyviä indikaattoreita ohjelmassa: kerätty palaute, viestinnän mittarit, koulutukset, neuvonta, tilaisuudet, tapahtumat, jalkautetut toimintamallit</i>	Arviointi, seuranta

Kuten oheisesta taulukosta voi havaita, ei dokumentissa oteta kantaa siihen, mikä määriteltyjen tavoitteiden nykytila on tai mitä tulisi kehittää ja miten, jotta ohjelmassa esitetyt lupaukset toteutuvat laadukkaasti. Joel Järvistä (2017, 66) mukaillen voisikin määritellä, että ohjelman sisällöt ovat visioita, jotka tarvitsevat konkreettisempaa määrittelyä toimiakseen seurattavina viestinnän tavoitteina. Tämä määrittely onkin yksi tämän opinnäytetyön keskeisistä tavoitteista. Taulukossa 1 määritelty kehikko toimii pohjana tiedonkeruun ja analyysin kysymyksenasettelulle. Prosessin edetessä taulukon sisällöt ja siihen liittyvä kysymyksen asettelu täsmentyi ja tarkentui työn edetessä ja kuvataan luvuissa 5.2–5.4.

5.2 Tutki: sidosryhmätiedonkeruu



Kuva 9. Tiedonkeruuvaihe, joka on kuvattu luvussa 5.2.

Tiedonkeruuvaihe koostui sekä sekundäärisestä aineistosta että tätä täydentävistä teemahaastatteluista. Erilaiset sekundääriset aineistot, eli aiemmin muihin tarkoituksiin kerätyt aineistot, olivat keskeinen osa sidosryhmätiedonkeruuta, sillä muiden lähimenneisyydessä toteutettujen kehittämisprosessien ansiosta relevanttia materiaalia oli runsaasti saatavilla. Aloitettuani tutkimalla mitä olemassa oleva aineisto kertoo, saattoi ilmenneisiin aukkokohtiin hankkia lisätietoa haastatteluilla.

Sekundäärisen datan hyödyntäminen ja erilaisten tietolähteiden yhdistely tarjosi tiedonkeruulle luontevan lähtökohdan, sillä Valoniassa oli lähimenneisyydessä kerätty monipuolisesti sidosryhmätietoa ohjelmakauden valmisteluun ja toiminnan kehittämiseen liittyen. Tarkastelin alustavasti monenlaisia aineistoja, mutta lopullisen tarkastelun kohteeksi rajautuivat vuoden 2019 syksyllä toteutettu sähköinen sidosryhmäkysely sekä Valonian projektiasiantuntija Anni Lahtelan koostamat sidosryhmätyön kehittämisen muistiot Valonian sisäisistä työpajoista sekä kuntien luottamusjohdon kanssa käydyistä keskusteluista.

5.2.1 Sidoryhmäkysely

Valonian vuoden 2021 alussa käynnistyneen ohjelmakauden suunnittelussa sidoryhmien näkemyksiä kerättiin muun muassa sähköisellä kyselyllä syksyllä

2019. Kyselystä viestittiin kohdennetusti Valonian sidosryhmille – kuntien lisäksi muun muassa yhdistyksille, hankekumppaneille ja korkeakouluille. Kaikilla vastaajilla oli ammatillisen roolin tai luottamustoimen kautta muodostunut suhde Valoniaan. Esimerkiksi kuntien asukkaita ei kyselyllä tavoiteltu. Kyselyn perustana olivat monivalintakysymykset ja vastauksia oli mahdollista tarkentaa avoimissa vastauksissa. Kyselytutkimus on pääosin määrällistä tutkimusta, joissa sanallisiin kysymyksiin vastataan numeerisesti, mutta vastauksia voidaan täydentää sanallisilla vastauksilla (Vehkalahti 2014, 13).

Koska sidosryhmien toiveita, tarpeita ja näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta kartoittanut sidosryhmäkysely oli keskeinen elementti Ohjelma 2030:n sisällön rakentamisessa, oli vastaukset huolellisesti läpikäyty ja hyödynnetty ohjelman sisältöjen rakentamisessa. Katsoin kuitenkin tarpeelliseksi palata alkuperäisen, analysoimattoman datan äärelle nähdäkseni, mitä erityisesti sidosryhmien määrittelyä ja ohjelman visioiden nykytilaa avaavaa aineistosta nousee.

Kyselyyn saatiin yhteensä 68 vastausta. 30 vastaajaa ilmoitti edustavansa kuntaa, ja nämä vastaukset jakautuivat eri toimialoille seuraavasti: hallinto, päätöksenteko (7), opetus- ja sivistystoimi sekä varhaiskasvatus (2), tekninen sektori (4), ympäristötoimiala (8), luottamushenkilö (9), muu (0). Vastaajat edustivat monipuolisesti eri kuntia – kaikkiaan 21 kuntaa Varsinais-Suomen 27:stä oli edustettuna. Aineistoa ei voi pitää kovin kattavana, jos vastaajien määrän suhteuttaa kuntasektorin työntekijöiden määrään Varsinais-Suomessa. Vastausten sisällöllistä arvoa kehittämiskohteiden tunnistamiselle toisaalta nostaa se, että vastaajat ovat suurelta osin henkilöitä, jotka tuntevat Valonian toimintaa ja organisaatiota; 30 kuntasektorin vastaajasta suurin osa arvioi tuntevansa Valonian toimintaa hyvin.

Sanallisia vastauksia avoimiin kysymyksiin annettiin kuntasektorilta verrattain vähän, mutta vastaukset sisälsivät tutkimuskysymysteni kannalta hyödyllisiä huomioita. Koska kyselyn toteutuksesta oli jo tätä työtä tehdessä kulunut yli vuosi, ja toiminnan kehittämistä oli tehty aktiivisesti ohjelmatyön puitteissa, oli moni asia jo edennyt kyselyn toteutuksen ja tämän tarkastelun välisenä aikana.

Tämä olikin tärkeää huomioida tarkastelussa: vastaukset eivät kerro automaattisesti vastaajien mielipiteistä nykytilanteesta ja jatkotoimenpiteiden suunnittelussa tulikin pohtia, mitä toimenpiteitä tai prosesseja on jo käynnistetty. Rajasin tarkasteluni kysymyksiin, jotka kytkeytyvät suoraan tai välillisesti viestintään ja vuorovaikutukseen ja niiden kehittämiseen:

- Tässä voit kertoa lisää mahdollisista haasteista ja pullonkauloista. Mihin kunnan omat resurssit eivät tunnu riittävän, missä apua erityisesti tarvittaisiin?
- Miten toimintaamme voisi kehittää?
- Millaista yhteistyötä Valonia voisi tehdä organisaatiosi kanssa tulevaisuudessa?
- Muita kommentteja ja huomioita Valonian roolista ja näkyvyydestä.

Lisäksi huomioin joitakin kvantitatiivisia kysymyksiä, esimerkiksi Valonian viestintäkanavien seuraamista koskien. Tarkastelussa erottelin toisistaan kuntapäätäjien ja kuntien työntekijöiden vastaukset. Poimin tarkasteluun edellä mainittujen kysymysten alta kommentit, joissa viitattiin suoraan tai välillisesti viestintään luvussa 1.3 kuvatun laajan määritelmän mukaisesti tai seurannan ja arvioinnin teemoihin.

5.2.2 Sidosryhmätyön kehittämisen työpajojen muistiot

Valonian projektiasiantuntija Anni Lahtela toteutti vuoden 2020 aikana muotoilun YAMK-opinnäytetyön otsikolla *Verkostotyön kehittäminen muotoilun keinoin ja systeemiajattelua vahvistaen – Case Valonia ja alueellisen kestävän kehityksen työn verkostot*. Keskeisenä osana opinnäytetyöhön kytkeytynyttä palvelumuotoiluprosessia Lahtela järjesti Valonian asiantuntijoille työpajoja, joissa pohdittiin sidosryhmätyön nykytilaa ja kehittämistä. Lahtela päätyi tarkentamaan oman opinnäytetyönsä aihetta verkostojen kehittämiseen, mutta työpajojen aiheistosta kunnat nousivat esiin varsin keskeisenä sidosryhmänä. (Lahtela 2020, 39.) Hyödynsin tarkastelussani Lahtelan koontia työpajoista raakadatan sijaan (*second-order concept*). Kun hyödyntää toisen henkilön tulkintoja, kannattaa tiedostaa, että tähän voi sisältyä myös riskejä tulkintojen subjektiivisuuden vuoksi. (Stickdorn ym. 2018, 108.) Tässä tapauksessa tulkintojen arviointia yksinker-

taisti se, että olin itse mukana prosessissa ja olen keskustellut aineiston havainnoista Lahtelan kanssa, joten kosketuspinta aineistoon ei ollut pelkkien muistioiden varassa.

Työpajamuistioissa kuntasektoriin liittyvät näkemykset ovat Valonian asiantuntijoiden esittämiä. Organisaation niin kutsutun hiljaisen tiedon hyödyntäminen on relevantti keino hankkia tietoa asiakkaista tai sidosryhmistä. Hiljainen tieto sidosryhmäymmärryksessä on henkilön kokemusperäistä tietoa, joka muotoutuu sidosryhmäkohtaamisten ja vuorovaikutuksen kautta. (Arantola & Simonen 2009, 26–27.) Valonian tapauksessa erityisen relevanttia tästä tekee se, että asiantuntijat toimivat tiiviisti kuntarajapinnassa ja osaavat täten tunnistaa sekä kuntien sisäisiä haasteita että toisaalta havaita yhtäläisyyksiä ja toistuvia haasteita ja toisaalta arvioida Valonian ja kuntien välistä vuorovaikutusta. Toisaalta arvokasta on myös Valonian asiantuntijoiden subjektiivinen kokemus siitä, mitä Valonian ja kuntien vuorovaikutuksessa tulisi kehittää ja miksi.

Lahtelan muistiossa työpajojen sisällöt on tiivistetty sidosryhmäkohtaisesti niin, että jokaisen sidosryhmän osalta kerätyt havainnot on jaoteltu otsikoiden *tärkeimmät yleishavainnot*, *kehitettävää* ja *uudet avaukset* alle. Aineistosta huomioin aiheenrajauksen mukaisesti kuntiin liittyvät havainnot. Lahtelan opinnäytetyöaineistosta hyödynsin sisäisten työpajojen muistioiden lisäksi myös muistiot kuuden kunnan luottamusjohdon kanssa käytyjen keskustelujen sisällöistä.

5.2.3 Havainnot sekundäärisestä aineistosta

Samalla kun tarkastelin sekundäärisiä aineistoja, jaottelin havaintoja karkeasti taulukkoon, jonka vaakarivit mukailivat taulukossa 1 esitettyä jaottelua. Pystysarakkeisiin listasin Valoniaan ja kuntasektoriin kytkeytyvät sidosryhmät, joita aineistoon sisältyi joko kommenttien esittäjän asemassa (kuntien asiantuntijat, kuntapäätäjät, Valonia) tai kommentteissa ilmenneinä mainintoina (kuntalaiset, yritykset). Tässä vaiheessa en pyrkinyt syvälliseen analyysiin, vaan aineiston aukkopaikkojen tunnistamiseen ja kysymysten täsmentämiseen lisätiedonke-

ruuta varten. Sekundäärisestä aineistosta saattoi kuitenkin muodostaa suhteellisen selkeän kuvan kuntien työntekijöiden ja luottamustoimijoiden näkemyksistä Valonian viestintään liittyen.

Valonian tuottamista sisällöistä ja materiaaleista annettu palaute oli pääosin positiivista. Joihinkin ilmenneisiin kehitysehdotuksiin oli myös jo tartuttu kyselyn toteuttamisen jälkeen. Valonialta toivotaan tiedonvälitystä, esimerkkejä ja erityisesti teemojen ja tiedon kytkemistä kunnissa ruohonjuuritasolle. Toisaalta toivottiin myös sellaisia asioita, joita Valoniassa on jo pitkään tehty juuri toivotulla tavalla. Tästä esimerkkinä kunnan työntekijän esittämä toive, että Valonian uutiskirjeessä voisi olla esimerkkitapauksia Valonian toiminnasta. Valonian uutiskirjeen sisällöt ovat aina koostuneet juuri tällaisista esimerkeistä. Tämä onkin samalla sekä positiivinen palaute oikean suuntaisista toimista, mutta toisaalta huolestuttava signaali siitä, että nämä sisällöt eivät tavoita yleisöään riittävän tehokkaasti. Valonian muutkaan sähköiset kanavat eivät tavoita kuntasektorin toimijoita, vaikka sisällöt ovatkin laadukkaita. Esimerkiksi sosiaalinen media on haastava keino kuntien työntekijöiden tavoittamiseen työajalla ja -roolissa.

Valonian omat viestintäkanavat eivät tavoita kuntalaisia, mikä on käynyt ilmi käytännössä, mutta myös aineiston tarkastelu vahvisti tätä havaintoa. Toisaalta tämä ei ole myöskään ollut keskeinen tavoite, vaan Valonian omissa kanavissa tapahtuvan viestinnän ydinkohderyhmiä ovat ennen kaikkea yhteistyökumppaneina toimivat sidosryhmät ja muut asiantuntijayleisöt. Sidosryhmäkyselyn perusteella kuntien työntekijät toivoivat erityisesti yritysten ja kuntapäätäjät kuntalaisten aktivoimista ilmastotyöhön. Valonialta toivotaan kunnan tukemista näiden keskeisten kohderyhmien tavoittamisessa. Koska tätä tukea ei ole realistista tai tavoiteltavaa tarjota ensisijaisesti Valonian kanavien kautta, tulee tässä tehtävässä keskittyä kuntien kanavissa julkaistaviin sisältöihin. Tämä edellyttää yhteistyötä kuntien viestinnän asiantuntijoiden kanssa, mutta yhteistyö on ollut kuitenkin hataraa. Tästä osaltaan kertoo se, että sidosryhmäkyselyyn ei saatu yhtäkään vastausta viestinnän parissa toimivilta kuntien työntekijöiltä. Yhteistyön kehittäminen viestinnän kanssa on tunnustettu kehittämiskohteena myös Lahtelan muistioissa. Sekundääristä aineistoa päätettiin täydentää kuntien

viestinnän asiantuntijoiden haastatteluilla, mikä tarjosi samalla mahdollisuuden käynnistää yhteistyötä.

5.2.4 Kuntien viestinnän asiantuntijoiden haastattelut

Koska kuntien viestinnän asiantuntijat oli tunnistettu keskeiseksi yhteistyökumppaniksi tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa ja heidän näkemyksensä puutuivat aineistosta, täydennettiin tiedonkeruuta haastattelemalla kuntien viestinnästä vastaavia työntekijöitä. Haastattelu on yksi yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä sekä tutkimus- että kehittämistöissä. Haastatteluilla pyritään esimerkiksi selventämään ja syventämään asioita. (Moilanen ym. 2015, 106.) Palvelumuotoilussa haastattelut ovat tyypillisimmin juuri keskeisille sidosryhmille tai asiantuntijoille tehtyjä puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden avulla hankitaan tietoa erilaisista näkökulmista, muun muassa odotuksiin, kokemuksiin, prosesseihin tai palveluihin liittyen (Stickdorn ym. 2018, 122). Tiedonkeruu rakentuikin teemahaastattelun muotoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa aiheet on mietitty ennalta, mutta asioiden käsittelyjärjestys ja haastattelijan käyttämät sanamuodot voivat vaihdella (Moilanen ym. 2015, 108).

Koska Valoniaan oli ohjelmakauden 2021–2030 alussa liittynyt 25 varsinaissuomalaista kuntaa, oli aiheellista rajata haastateltavien määrää. Varsinais-Suomen kunnat ovat hyvin eri kokoisia pienimmästä alle tuhannen asukkaan Kustavista Suomen kuudenneksi suurimpaan kaupunkiin Turkuun, joten on selvää, että myös viestinnän resurssit ja lähtökohdat ovat täysin erilaisia eri kokoisissa kuntaorganisaatioissa. Reunaehtoina oli löytää resurssien kannalta realistinen ja tiivis, mutta kuitenkin tulosten kannalta riittävä monipuolinen joukko haastateltavia.

Sopiva ja konkreettisten toimenpiteiden kannalta ajankohtainen rajaus muotoutui vuoden 2021 alusta käynnistyneestä Varsinais-Suomen Helmikunnat -hankkeesta, jossa kuntien kanssa tehtävä yhteistyö ja kunnille toteutettavat viestinnälliset sisällöt ovat keskeisessä roolissa. Varsinais-Suomen Helmikunnat on Valonian ja seitsemän varsinaissuomalaisen kunnan – Kaarinan, Naantalin, Paimion, Raisio, Salon, Turun ja Uudenkaupungin – yhteinen luonnonhoitohanke,

jota rahoittaa ympäristöministeriö Helmi-ohjelmasta. Yhteishankkeessa tehdään luonnonhoito- ja kunnostustöitä vuosina 2021–2022 erityisesti perinneympäristöissä. Valonia vastaa hankkeessa muun muassa viestinnän koordinoinnista. (Valonia 2021e.) Kuntien viestintäresurssien kirjo näkyy Helmikunnat-hankkeessa: mukana on kunta, jossa ei ole viestintää päätyönään hoitavaa työntekijää, mutta myös Turku, jossa viestijöitä on jo yhdellä toimialallakin useita. Tämä seitsemän kunnan otos edustaakin hyvin erilaisten kuntaorganisaatioiden tilanteita ja tarpeita.

Moilasen ym. (2015, 106) mukaan aidossa ympäristössä – esimerkiksi yrityksen tiloissa tai haastateltavan omassa arkiympäristössä – toteutettu haastattelu antaa monesti syvällisemmän kuvan kuin asiayhteyksistä irrallaan toteutettavat haastattelut, sillä tuttu ympäristö tukee muistamista ja yhteyksien hahmottamista. Tämän opinnäytetyön teon aikaan koronapandemia oli ajanut asiantuntijatyötä tekevät kokoaikaisiin etätöihin, minkä vuoksi myös haastattelut ja yhteiskehittäminen oli välttämätöntä toteuttaa etäyhteyksillä. Vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi osallistujia kannustettiin pitämään kamerat päällä. Vaikka tutkimuskulma pidettiin taka-alalla, olivat kaikki osallistujat kuitenkin tietoisia ja antaneet hyväksyntänsä sille, että materiaalia hyödynnetään tässä opinnäytetyössä niin, että lopullisessa työssä ei voi yhdistää henkilöitä ja mielipiteitä.

Keskustelut kuntien viestijöiden kanssa käytiin helmikuussa 2021. Aikatauluhaasteiden vuoksi kaikki kunnat eivät päässeet mukaan ja tasaisesti jaettujen ryhmien sijaan toisessa keskustelussa oli lopulta mukana yhden kunnan edustaja ja toisessa neljä kuntaa, yhteensä 5 asiantuntijaa. Keskusteluissa oli paikalla Valoniasta lisäksi toinen viestintäasiantuntija sekä Helmikunnat-hankkeessa työskenteleviä vesi- ja ympäristöasiantuntijoita.

Ryhmähaastattelua voi pitää keskusteluna, jolla on suhteellisen vapaamuotoinen tavoite ja osanottajat kommentoivat asioita vapaasti. Tavoitteena voidaan pitää myös keskustelun aikaan saamista varsinaisen haastattelun sijaan, mikä vaikuttaa luonnollisesti myös haastattelijan rooliin. Haastattelijan tehtävänä on

pitää keskustelu valituissa teemoissa sekä huolehtia että kaikilla osallistujilla on yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 60.)

Haastattelulle luotiin temaattinen runko varmistamaan, että keskeiset asiat tulevat käsitellyksi. Asioita lähestyttiin käyttämällä esimerkkinä Helmikunnat-hanketta, mutta samalla sivuttiin näiden toimintatapojen sovellettavuutta muuhunkin yhteistyöhön. Keskustelu eteni kysymysrungon mukaisesti mutta varsin vapaamuotoisesti – kysymyslista (liite 1) toimi lähinnä varmistuksena, että kaikki keskeiset aiheet tulevat käsitellyksi. Vaikka keskustelut olivatkin asetelmaltaan erilaisia ryhmässä ja yhden kunnan edustajan kanssa, eteni myös ryhmäkeskustelu tasapuolisesti ja jokaisella oli mahdollisuus tulla kuulluksi. Haastattelujen aikana sekä minä että työparini teimme muistiinpanoja, jotka yhdistin haastattelujen päätteeksi ensin keskenään ja lopulta osaksi samaa aineistoa sekundääristen aineistojen havaintojen kanssa.

5.2.5 Huomioita kuntaviestinnän haastatteluista

Keskustelut antoivat positiivisen signaalin siitä, että Valonian tuki ja viestinnällinen yhteistyö otetaan kunnissa positiivisesti vastaan. Vaikka erikokoisten kuntaorganisaatioiden tilanteet ovatkin keskenään erilaisia, painivat kaikki kiireen ja resurssihaasteen kanssa. Erityisesti koronapandemiaan liittyvä viestintä on lisännyt vuosien 2020–2021 aikana myös kuntien viestinnän kuormitusta.

Kunnan sisäinen tiedonkulku eri sektoreiden ja viestinnän välillä koettiin ainakin jossain määrin haastavaksi, vaikka tässä todettiin olevan runsaasti vaihtelua kunkin asiantuntijan viestinnällisestä aktiivisuudesta ja omatoimisuudesta riippuen. Eräässä haastatelluista kunnista mainittiin, että sektoreiden asiantuntijoilla on niin tiiviit henkilökohtaiset suhteet paikallismediaan, että kunnan viestintä saattaa joskus unohtua tiedotusketjusta täysin. Helmikunnat -hanketta esimerkkinä käyttäen kysyttiin, olivatko osallistujat kuulleet oman kuntansa asiantuntijoilta hankkeesta ja siihen liittyvistä viestinnän toimenpiteistä ennen tapaamista. Vaikka tässäkin oli kuntakohtaisia eroja, viestijät eivät pääosin olleet saaneet hankkeesta tietoa. Hankelähtöinen ajattelutapa kirvoitti keskustelua laa-

jemminkin: kunnissa halutaan viestiä kuntaa koskevista toimenpiteistä ja näkökulmista hankkeiden sijaan. Tämä on myös Valonian viestinnässä tärkeä periaate – hankeorganisaatiossa hankkeet ovat itsessään harvoin uutisia, vaan niissä tehtävät toimet.

Keskusteluissa hahmottui, miten Valonian viestintäasiantuntijat voisivat kaikkein tehokkaimmin tukea kuntien viestintää. Kuntien toiveet tässä olivat varsin yhteneväisiä. Kuntien viestijöiden kannalta ihanteellista olisi, jos Valoniasta tarjotaan kuntien käyttöön julkaisuvalmista, mutta kuitenkin kunnan omaan äänensävyyn ja ilmeeseen muovattavaa materiaalia sekä asiantuntevaa ja valmiiksi pureskeltua taustatietoa kuntakohtaisten aiheiden käsittelyyn.

5.3 Määritä: sidosryhmätiedon analysointi ja visualisointi



Kuva 10. Tuplatimanttiprosessin toinen vaihe, joka on kuvattu luvussa 5.3.

Tiedonkeruuvaiheen anti konkretisoitui, kun prosessissa edettiin tuplatimantin ensimmäisen timantin toiseen vaiheeseen. Tässä konvergenttivaiheessa kerätyistä aineistosta tunnistetaan mahdollisuuksia ja haasteita ja edetään lopulta konkreettisen kehittämiskohteen määrittelyyn. (Design Council 2015, 7.) Tällä prosessin vaiheella oli kaksi lopputulosta: Valonian ja kuntien välisen tiedonkulun visualisoitu prosessikartta, jonka esittelen luvussa 5.3.1 sekä luvussa 5.3.2 kuvattu kehittämishaasteen määrittely.

Tiedonkeruun aikana olin tehnyt karkeaa havainnointia tunnistaakseni tietotarpeita ja täsmentääkseni tiedonkeruuta, mutta tässä vaiheessa otin kaiken kerätyn aineiston kokonaisuutena syvällisemmin tarkasteluun. Analysoin kerättyä tietoa teemoittamalla eli pilkkomalla aineistoa laadullisesti. Deduktiivinen eli teorialähtöinen tiedon analyysi tähtää erilaisten oletusten ja konseptien testaamiseen minkä vuoksi tietoa kategorisoidaan ennalta määriteltyjen kategorioiden mukaan (Stickdorn ym. 2018, 114). Laadullisessa analyysissä painotetaan sisältöjä esimerkiksi aineiston määrän sijaan. Tarkastelun rajaaminen on tärkeää, sillä kiinnostavia näkökulmia ja huomioita löytyy todennäköisesti runsaudenpuolaksi asti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79). Teemoittelun lähtökohtana oli Ohjelma 2030:n pohjalta tehty viestinnän visioiden ja toimenpiteiden strategiatason määrittely (taulukko 1) sekä sidosryhmäkohtainen jaottelu.

Tiedonkeruuvaiheen aikana olin karkeasti jaotellut eri tiedonkeruumenetelmin kerätyt havainnot digitaalisille muistilapuille Miro-sovelluksella taulukkoon, jossa pystysarakkeissa olivat tarkasteluun valitut sidosryhmät ja vaakariveillä taulukossa 1 kuvattu kolmijako ohjelmadokumentista (kuva 11). Muistilaput olivat eri värisiä sen mukaan, kuka on ajatuksen esittäjä: Valonia (vihreä), kuntien substanssiasiantuntijat (vaaleanpunainen), kuntien viestintäasiantuntijat (tummempi punainen), kuntapäätäjät (keltainen).



Kuva 11. Tiedonkeruun havainnot tiivistettynä ja taulukoituna

Ensin kävin läpi kaiken kerätyn aineiston tiivistämällä keskenään samankaltaiset havainnot yhdelle "muistilapulle", jonka kopioin useammankin sidosryhmän kohdalle, mikäli sisältö liittyi useampaan kuin yhteen ryhmään.

Taulukosta (kuva 11) hahmottui varsin selkeästi ja toki odotetustikin, että aineiston ydin rakentuu Valonian ja kuntien työntekijöiden välisen yhteistyön ympärille. Valoniaan kohdistuu runsaasti toiveita ja odotuksia. Valonian odotetaan toimivan alueellisen yhteistyön edistäjänä ja kuntien substanssiosaamisen vahvistajana. Valoniaan suhtaudutaan pääsääntöisesti positiivisesti ja kuntien tilannetta määrittää leimallisesti kokemus resurssien riittämättömyydestä, minkä vuoksi kaikenlainen apu on tervetullutta. Vaakariveille määritellyn temaattisen rakenteen mukaan tarkasteltuna tiedonkeruuvaiheen havainnot painoutuivat tiedonlevityksen keinoihin ja sisältöihin ja seurannasta ja arvioinnista taas ei ollut juurikaan havaintoja.

5.3.1 Sidos- ja kohderyhmät sekä yhteistyömalli

Kun havaintoja tarkastellaan sidosryhmittäin, voi todeta osalla sidosryhmistä olevan kaksi päällekkäistä roolia. Erityisesti kuntien työntekijät ovat joukko, joka on keskeinen sekä Valonian viestinnän kohderyhmänä, että toisaalta lähes sisäiseksi määriteltävänä sidosryhmänä Valonian ohjelman aktiivisina toteuttajina, yhteistyökumppaneina ja toiminnan ohjaajina. Aktiivisen toteuttajan asemassa on luonnollisesti kuntien koko henkilöstöstä suhteellisen pieni joukko Valonian toimintaan keskeisesti kytkeytyvien toimialojen, kuten ympäristö- ja teknisen sektorin työntekijöitä. Huomattavasti suurempi joukko on ulkokehällä, määriteltävissä ennemmin kohde- kuin sidosryhmäksi.

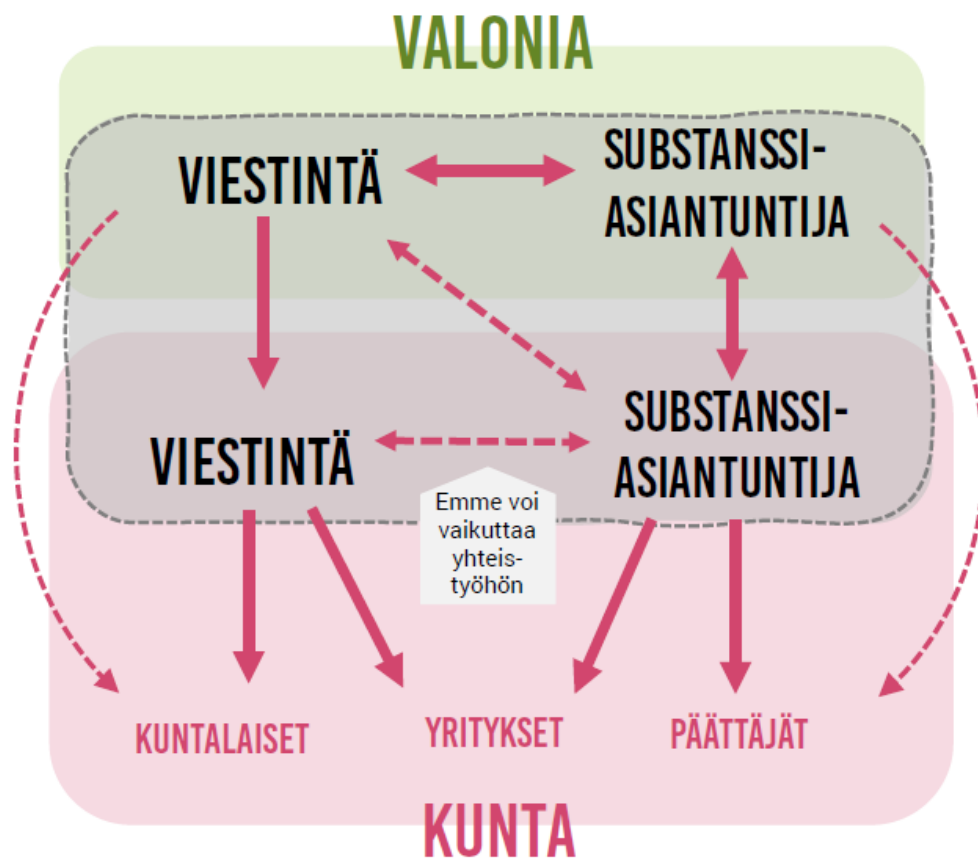
Tiedonkulun prosessissa Valonian ja kuntien välillä tulee huomioida tavoitteiden lisäksi realiteetit siinä, miten tieto kulkee kunnissa – mitä kautta tiedon tulee kulkea, jotta voimme varmistaa, että tieto lähtee kuntien yhteyshenkilöiltä eteenpäin sekä kuntaorganisaation sisällä että kuntalaisille ja muun muassa alueen yrityksille.

Teemoittelun ja tiivistyksen kautta yhteistyömalli hahmottuikin lopulta kartaksi (kuva 12), joka keskittyy kuvaamaan Valonian ja kunnan välisiä suhteita viestintäprosessien näkökulmasta sekä kummankin toimijan asemoistumista suhteessa kohderyhmiin. Tiedonkulun malli kuvaa ennen tavoitetilaa, ei niinkään nykytilannetta, vaikka siinä onkin huomioitu tunnistetut sudenkuopat ja pyritty välttämään ne rakentamalla tiedonkulun prosessi niin, että ketju ei katkeaisi, ja että jokainen toimija saisi tietoa oman roolinsa kannalta mahdollisimman oikea-aikaisesti ja oikeassa muodossa. Käytännön toteutuksessa tulee myös tiedostaa, että eri kokoisissa kuntaorganisaatioissa työnkuvat ja käytettävissä oleva kollegaverkosto ovat erilaisia, minkä vuoksi toimintatapojakin tulee soveltaa tilannekohtaisesti.

Siinä, kuinka tieto kulkee kunnan eri sektoreiden välillä, on runsaasti vaihtelua, emmekä voi Valoniasta käsin vaikuttaa siihen kovin tehokkaasti. Valonian viestinnässä kannattaakin keskittyä siihen, mitä reittejä pitkin voimme proaktiivisesti itse varmistaa tiedonkulun. Tämän vuoksi kartassa tieto kunnan viestinnälle kulkee Valonian viestinnän kautta. Jos ja kun Valonian viestinnän ja substanssiasiantuntijoiden yhteistyö toimii ja tieto kulkee sisäisesti, voidaan Valoniassa proaktiivisesti tunnistaa kuntien kannalta keskeisiä viestinnän paikkoja ja aiheita ja hyödyntää Valonian viestintäosaamista siinä, että kuntien viestintään tieto välittyy mahdollisimman oikea-aikaisesti ja käyttökelpoisessa muodossa. Jos kunnassa ei ole lainkaan viestijää, on vastuu viestinnästä vielä vahvemmin eri sektoreilla, mutta toisaalta vahvankin viestintäresurssin organisaatiossa viestintäsektori tarvitsee riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa toimiakseen.

Vaikka Valonian ja kuntien substanssiasiantuntijat ovat jo nykyisellään tiiviisti yhteistyössä, on tärkeää vahvistaa myös Valonian viestinnän ja kuntien substanssiasiantuntijoiden välistä linkkiä, jotta viestintä nähdään vahvemmin yhtenä Valonian keskeisenä substanssiosa-alueena. Vaikka viestinnässä on runsaasti sellaista vuorovaikutustyötä, johon viestinnän asiantuntijoita ei aktiivisesti tarvita, on systemaattisessa tiedonvälityksessä sekä Valonian että kuntien vies-

tintäasiantuntijoiden rooli kuitenkin keskeinen. Viestinnän tehtävä onkin vahvistaa niitä prosesseja, joilla taataan tiedon tavoitavuus systemaattisemmin kuin henkilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta.

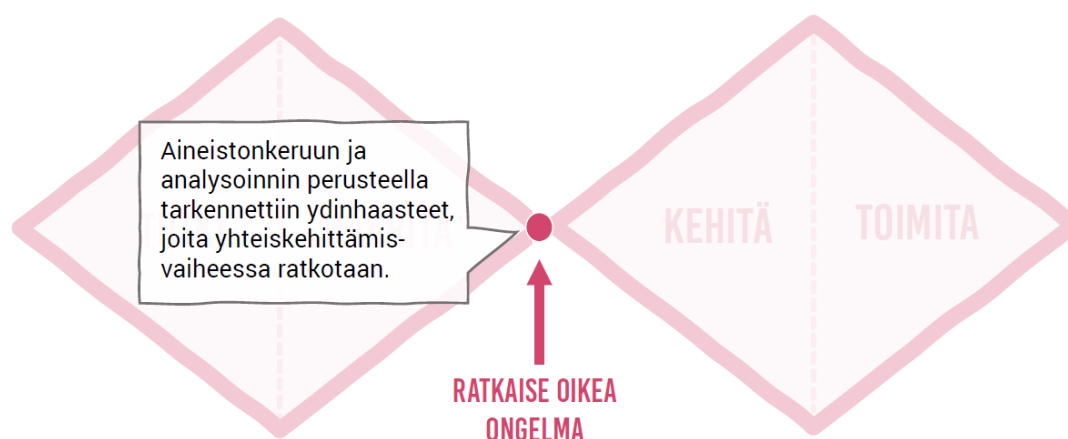


Kuva 12. Sidosryhmäkartta ja tiedonkulun prosessit.

Kuvassa päättäjät, kuntalaiset ja yritykset on kuvattu ennen kaikkea kohderyhmiksi, tiedon vastaanottajiksi. Sekä päättäjät, että kuntien tärkeimmät sidosryhmät kuntalaiset ja yritykset ovat kuitenkin niin moninaisia ryhmiä, että niille kohdennettavaa viestintää ei voi liiaksi yleistää – kanavavalintoihin ja viesteihin vaikuttavat muun muassa ikä, asenteet ja arvot. Kun aletaan toteuttaa kohderyhmälähtöistä viestintää, on tärkeää segmentoida eri ryhmiä huomattavasti suuremmalla tarkkuudella. Tämä jaottelu on siis sidosryhmäanalyysin lähtökohta, ei lopputulema. Joka tapauksessa yleisellä tasolla voidaan todeta, että kuntien kanavat tavoittavat esimerkiksi kuntalaisia Valonian kanavia tehokkaammin.

Tiedonkeruun ja analyysin myötä hahmottuikin, millaisella yhteistyömallilla voimme nykyistä tehokkaammin tukea kuntien viestintää ja tuoda Valonian työn kannalta keskeisiä sisältöjä tiiviimmin kuntien viestinnän osaksi. Erilaisten viestintätoimenpiteiden suunnittelussa Valoniassa on tärkeää määritellä, mille ryhmille meidän tulee viestiä Valonian äänellä ja milloin on ensisijaista tukea kunnan työtä.

5.3.2 Kehittämiskohteen määrittely



Kuva 13. “Make sure to solve the right problem before solving the problem right” (Stickdorn ym. 2018, 86).

Edellisessä luvussa kuvattujen yhteistyösuhteiden lisäksi aineistosta nousi esiin konkreettisia kehittämiskohteita ja -tarpeita. Tässä vaiheessa oli haasteiden lisäksi tärkeää tunnistaa, mitä ratkaisuja ja mahdollisuuksia on jo tiedossa ja toisaalta mitä asioita on jo lähdetty kehittämään, jotta voidaan tunnistaa, mikä on ydinongelma, jota ideointivaiheessa tulisi kehittää. Jatkoisin tiivistämällä muistiinpanokoonnin (kuva 11) ydinhavainnot taulukkoon (kuva 14). Merkitsin taulukkoon vihreällä sellaiset havainnot, jotka saatettiin jo tunnistaa onnistumisiksi. Harmaat ja punaiset ruudut kuvaavat haasteita: harmaisiin oli jo tässä vaiheessa prosessia joko tämän tai muun käynnissä olleen kehittämisprosessin ansiosta havaittavissa potentiaalisia ratkaisuja, punaisiin ei vielä ollut löytynyt ratkaisuideoita.

	VALONIA	KUNNAN TYÖNTEKIJÄ	KUNNAN VIESTIJÄ	KUNTAPÄÄTTÄJÄ	KUNTALAINEN, YRITYKSET
SISÄLLÖT	Valonian työ tulee kytkeä kunnan toimintaan. Kytky kuntaan tulee löytyä ruohonjuuritasolla.				
	Sisällöistä ja laadusta palaute positiivista	Valonian toimintaa tutummaksi kunnissa	Kunnalta kohdekohtaiset faktat, Valonialta taustoitusta aiheeseen	Lisää tietoa ja faktoja päätöksenteon tueksi	Faktaa ja tietoa kuntalaisille
KANAVAT	Materiaalien leviämässä ongelmia	Yhteydenpito asiantuntijoiden välillä on toisaalta toimivaa, toisaalta aiheuttaa epävarmuutta tiedonkuuluun molempiin suuntiin	Mahdollisimman valmista materiaalia jota voi muokata kunnan tyyliin	Kasvotusten tapaaminen. Tilaisuuksiin mukaan meneminen mm. iltakoulut	Valonian sähköisissä kanavissa ei tavoiteta kuntalaisia, kuntien kanavien kautta tulee tehostaa
		Sosiaalinen media ei toimi, mikä toimii?		Sähköiset kokoukset vaihtoehtona myös jatkossa, koronasta oli etua yhteydenpidon kehittämisen osalta luottamushenkilöiden kanssa	
	Otantamme viranhaltijoihin on kapea. Kanavat tavoittavat heikosti mm. kuntalaisia	Toivotaan asioita, joita jo pitkään on tehty (mm. uutiskirjeeseen esimerkit)	Yhteydenpito viestinnältä viestinnälle	Sähköpostit menevät ohi ja tietotulva on jo ennestään valtava	Ekovinkeissä ja mediassa potentiaalia
SEURANTA	Valonian kanavia seurataan heikosti				
	Keskeinen tunnistettu kehittämistarve, ei konkreettisia ratkaisuja				

Kuva 14. Tiedonkeruun kooste, johon on tiivistetty aineiston keskeiset havainnot tavoitteiden priorisoinnin tueksi.

Taulukko toimi työskentelyvälineenä, eikä siis ole kokonaisvaltainen koonti Valonian viestinnän tilanteesta. Vaikka vihreät positiivisen signaalin merkinnät ovatkin vähemmistössä taulukossa, on Valonian viestinnän kokonaisuudessa kuitenkin enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Taulukointi painottuu haasteisiin, sillä ne olivat tarkoituksellisesti aineiston keskiössä.

Ideointivaiheen kohdentamisessa oli tärkeää ottaa huomioon myös muut käynnissä olevat prosessit ja rajata kehittämiskohdetta niin, että voidaan välttyä päällekkäisiltä prosesseilta. Tällä perusteella kuntapäätäjät rajautuivat opinnäytetyön keskiöstä, vaikka he ovatkin keskeinen sidosryhmä, jolle kohdennettava viestintä on tunnistettu kehittämistarve. Tiedonkeruun pohjalta voitiin myös tunnistaa jo selkeitä keinoja heille kohdennettavan viestinnän kehittämiseen. Päätäjille Valonian tulee tarjota tutkimuspohjaista, ajankohtaista ja alueellista tietoa

päätöksenteon tueksi. Päätäjille kohdennettavassa viestinnässä korostuu vuorovaikutuksellinen rooli: esimerkiksi sähköpostitse tietotulva on niin valtava, että asiat jäävät helposti kiireessä huomaamatta. Päittäjiin sidosryhmänä paneuduttiin opinnäytetyöprosessin aikana myös osana Varsinais-Suomen liiton strategian toimeenpanoa.

Tämä rinnakkainen kehitysprosessi sekä toisaalta opinnäytetyön teon aikaan vuoden 2021 kuntavaalien myötä vaihtumaisillaan ollut valtuustokausi toimivat perusteina jättää päättäjät opinnäytetyön fokuksen ulkopuolelle, vaikka he ovatkin viestinnän kehittämisen keskiössä. Toinen rajausta liittyi jo aiemmin tunnistettuun ja tiedonkeruun aikanakin esiin nousseeseen tärkeään kohderyhmään, kuntien kasvatus- ja opetusalan henkilöstöön. Heille ja heidän kauttaan lapsille ja nuorille kohdennettu viestintä koetaan tärkeäksi kunnissa. Valonia tuottaa ja tarjoaa kuntien käyttöön ympäristökasvatusmateriaaleja. Kevään 2021 aikana ympäristökasvatusviestintää alettiin kehittää rinnakkaisessa ympäristökasvatusverkoston kehittämisyhteistyössä, joten siihen ei niin ikään ollut tarvetta keskittyä tässä työssä.

Varsin ilmeinen havainto on, että aineisto ei tarjonnut juurikaan konkreettisia syötteitä seurannan ja arvioinnin kehittämiseen usealta taholta ja ohjelmasta tunnistetusta tarpeesta huolimatta. Käsitellyt aineistot eivät suoraan kysyneetkään juuri tästä asiasta, mutta aihe on ollut tunnistettavissa sellaiseksi, johon on haastavaa tarttua sen monitasoisuuden vuoksi. Jotta seurannan ja arvioinnin saralla voitaisiin edetä kohti konkreettisia ratkaisumalleja, päätettiin tämä nostaa yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Muiksi keskeisiksi haasteiksi oli tiedonkeruun ja analyysin myötä tarkentunut prosessien kehittäminen niin, että voimme toteuttaa viestinnällistä kaksoisroolia, jossa sekä kehitetään kunnan ja Valonian välistä yhteistyötä ja tuotetaan kunnan kohderyhmille sisältöjä kunnan tukena, että tehostaa Valonian tunnettuutta ja tiedonkulkuja Valonian ja läheisten sidosryhmien välillä.

Stickdorn ym. suosittavat ”kuinka voisimme” (*how might we*) -kysymysten muotoilua ideointivaiheen työkaluksi tarkentamaan tiedonkeruun aikana, millaista tietoa voisi tarvita lisää. Kysymysten pohjalta voi pohtia, mitä pitäisi kuulla

saadakseen tarvittavaa tietoa. (Stickdorn ym 2018, 179.) Muotoilin siis sekundaarisen aineiston alustavat havainnot ohjelman viestinnän visioiden toteuttamista (taulukko 1) tukeviksi kysymyksiksi. Kysymykset loivat rungon ideointivaiheen toteutukselle. Edellisessä luvussa kuvatun yhteistyömallin mukaan keskeisiä toimijoita ovat Valonian asiantuntijoiden lisäksi kuntien työntekijät ja näiden kahden ryhmän kanssa edettiin kohti ratkaisujen kehittämistä.

Taulukko 2. Tiedonkeruun ja analyysin pohjalta tunnistetut kehittämiskohdat

Tunnistettu haaste	Haasteesta muotoillut kysymykset	Kuka tarvitaan mukaan?	
Toimimattomia käytäntöjä ja tiedonkulun haasteita on tunnistettu Valonian ja kuntien asiantuntijoiden välisessä viestinnässä, mutta ratkaisuvaihtoehtoista on vähän tietoa.	Kuinka voimme tavoittaa kuntien asiantuntijat systemaattisesti? Mistä kanavista heidät tavoittaa?	Kuntien työntekijät	Valonian viestintäasiantuntijat
Seuranta ja arviointi on tunnistettu haastavaksi ja tärkeäksi sekä Valoniassa että kunnissa, mutta konkreettisia ratkaisumalleja ei vielä ole.	Kuinka voimme tukea kuntia? Kuinka voimme itse todentaa onnistumistamme?	Kuntien työntekijät Valonian asiantuntijat	

5.4 Kehitä: haasteiden ratkaisua sidosryhmäyhteistyössä



Kuva 15. Tuplatimanttiprosessin kolmannessa vaiheessa kehitetään ratkaisuja tunnistettuun haasteeseen.

Kehittämishaasteen määrittely käynnisti ratkaisuihin tähtäävään ideointivaiheen, jossa ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin pohdittiin yhdessä kaikkein keskeisimpien sidosryhmien – kuntien substanssiasiantuntijoiden ja Valonian asiantuntijoiden kanssa. Palvelumuotoilun tuplatimantin kolmannessa vaiheessa tavoitteena on tuottaa ja kokeilla, tyypillisesti yhteiskehittämällä, ratkaisuja tunnistettuun kehittämishaasteeseen. Ratkaisuja kehitetään iteratiivisesti ja mahdollisia puutteita pyritään havaitsemaan. (Design Council 2015, 7.) Iteratiivisesti eteni myös tämän opinnäytetyön ideointivaihe: ensin ratkaisuja pohdittiin kuntien asiantuntijoiden kanssa Valonian ohjausryhmän kokouksessa ja tämän myötä syntyneitä idea-aihoita tarkennettiin useissa kehittämiskeskusteluissa Valonian asiantuntijoiden kanssa.

5.4.1 Ideointikeskustelut kuntien asiantuntijoiden kanssa

Kuntien asiantuntijat päätettiin ottaa mukaan ideointiin järjestämällä taulukossa 2 esitettyjen kysymysten pohjalta rakennettu pienryhmäkeskustelutilaisuus Valonian ohjausryhmän kokouksessa. Ryhmäkeskustelu valikoitui ideointivaiheen menetelmäksi, koska keskustelevan ilmapiirin synnyttäminen oli itsessään yksi tavoiteltu tulos. Myös Design Councilin muotoiluperaatteissa todetaan, että palvelumuotoilussa eri ryhmien osallistamisessa ja vuorovaikutuksessa yhteyksien kehittäminen ja suhteiden rakentaminen on yhtä keskeistä kuin ideoiden luominen (Design Council 2015). Vuorovaikutuksen avulla haluttiin edistää molemminpuolista ymmärrystä siitä, miten Valonian ja kuntien rajallisten resurssien puitteissa voidaan sekä toteuttaa toimenpiteitä että seurata ja arvioida niiden onnistumista. Keskusteluiden sisällölliseksi tavoitteeksi asetettiin edetä haasteiden sanoittamisesta ratkaisujen löytämiseen.

Ideointikeskustelu toteutettiin Valonian uuden ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa 16.3.2021. Uudella ohjelmakaudella Valonian johdon toiveena on ollut kehittää ohjausryhmän toimintaa vuorovaikutteisempaan suuntaan, ja tässäkin valossa opinnäytetyön kautta määrittynyt tarve yhteiselle keskustelulle kuntien asiantuntijoiden kanssa tarjosi luontevan kehyksen uudenlaisen keskusteluvamman toimintatavan kokeiluun kokouksessa.

Kokouksessa oli yhtä aikaa paikalla noin 20 ohjausryhmän jäsentä – osallistujien määrä vaihteli kokouksen aikana. Tilaisuus eteni ryhmäkeskusteluita lukuun ottamatta kokouskäytäntöjen mukaisesti, puheenjohtajan johdolla. Ryhmäkeskustelut sidottiin kokouksen asialistalla uuden ohjelmakauden suunnitteluun. Osallistujat jaettiin keskusteluita varten neljään ryhmään, joissa kussakin oli 4–5 kuntien edustajaa. Lisäksi muiden ohjausryhmään kuuluvien organisaatioiden, kuten Varsinais-Suomen liiton, Turun seudun joukkoliikenne Fölin, Varsinais-Suomen ELY-keskuksen ja Turun yliopiston edustajat jaettiin ryhmiin niin, että näiden sidosryhmien edustajia oli jokaisessa ryhmässä 1–2. Vaikka fokus olikin kuntanäkökulmassa, oli muidenkin sidosryhmien edustajilla yhtäläinen mahdollisuus kommentoida keskustelun teemoja omasta näkökulmastaan. Muiden sidosryhmien edustajien kommentit ja huomiot koottiin tasapuolisesti muistiinpanoihin. Nämä taltioitiin muita kehittämispolkuja varten, mutta jätettiin pois tämän työn aineistosta.

Koska keskustelut tuli toteuttaa useassa yhtäaikaisessa ryhmässä etäyhteydellä, ei minulla ollut mahdollisuutta olla mukana kaikissa ryhmissä. Jokaisessa ryhmässä oli Valonian asiantuntija fasilitoimassa keskustelua. Keskustelut tallennettiin osallistujien luvalla, jotta saatoin tarvittaessa palata kunkin ryhmän keskusteluun. Keskustelun kysymysrunko oli osallistujien nähtävillä ja ryhmän fasilitaattori kirjoitti samalla muistiinpanoja keskustelusta niin, että kaikilla oli mahdollisuus nähdä kirjatut huomiot. Osallistujille näkyvän kysymysrungon lisäksi fasilitaattoreilla oli käytössään tarkentavia tukikysymyksiä sen varalle, jos keskustelu ei etenisi luontevasti. Keskusteluihin oli kokouksen aikataulusta johdun mahdollista käyttää vain puoli tuntia, mikä ei toki ole ihanteellista, mutta keskustelu eteni useimmissa ryhmissä kuitenkin tehokkaasti ja sujuvasti.

Keskustelun teemat (liite 2) rakentuivat tiedonkeruun pohjalta muodostuneiden kysymysten ympärille (taulukko 2). Vaikka mielenkiintoni olikin ensisijaisesti viestinnän kehittämisessä, laajennettiin käytettyjä termejä tietoisesti vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, jotta osallistujien olisi helpompi hahmottaa oma positiionsa ja keskustelun kytkeytyminen kunkin omaan työnkuvaan. Seurantaa ja ar-

viointia käsiteltiin laajasti, tarkentamatta keskustelua viestinnän arviointiin. Viestintä on läpileikkaava osa arvioinnin ja seurannan kokonaisuutta ja vaikka sille tulee asettaa omia tavoitteita, ovat toteutuksen tavat isolta osin yhtenäiset kaiken toiminnan seurannan kanssa. Seurannan ja arvioinnin pohtiminen kuntien kanssa on tärkeää, sillä toisaalta Valonian tulee todentaa työn tulokset juuri kunnille, mutta toisaalta etenkin vaikutusten arvioinnin tasolla Valonian on haastavaa todentaa asioita ilman tiivistä yhteistyötä ja tietoa kuntien tilanteista.

Jokainen fasilitaattori ohjasi keskustelua omalla tavallaan eteenpäin – yhteisenä ohjeena oli kuitenkin käydä läpi molemmat pääteemat. Ennen keskustelua osallistujilta kysyttiin muutamia viestintäaiheisia, sekundääristä aineistoa täydentäviä kysymyksiä Mentimeter-sovelluksella. Osallistujat vastasivat omilla mobiililaitteillaan ja vastauksia saattoi seurata reaaliaikaisesti kokouksessa. Nämä kysymykset ja vastaukset on koottu liitteeseen 3.

5.4.2 Havainnot ideointikeskusteluista

Ohjausryhmän kanssa käytyjen keskusteluiden yhtenä tavoitteena oli kokeilla ohjausryhmässä uudenlaista, fasilitoitua ryhmäkeskustelua keinona aktivoida ohjausryhmän jäseniä keskustelemaan ja kommentoimaan tasapuolisemmin, mikä on erityisesti etäyhteyksillä isossa ryhmässä usein haastavaa. Tämän vuorovaikutuksen lisäämisen kokeilun voi todeta onnistuneen: keskustelu kaikissa pienryhmissä eteni ja osallistujat olivat aktiivisia. Keskustelujen painopisteisiin saattoi vaikuttaa sekä fasilitaattorin ammatillinen rooli ja suhde ryhmään, että ryhmän jäsenten ammatillinen fokus ja keskinäiset suhteet. Vaikka tästä johtuvia painopiste-eroja oli, saivat kaikki fasilitaattorit kuitenkin ohjattua keskustelun kumpaankin käsiteltävään teemaan.

Vaikka viestinnästä ei erityisesti ohjattu keskustelemaan, annettiin osallistujille mahdollisuus kommentoida Mentimeter-kysymyksiä ryhmäkeskusteluissa ja joissakin ryhmissä viestintä kirvoittikin keskustelua. Keskustelut vahvistivat monia aiempia tietoja ja myös toivottuja tarkennuksia saatiin esimerkiksi potentiaaliin viestintäkeinoihin liittyen. Erityisesti sekundäärissä aineistossa korostunut toive esimerkkien jakamisesta nousi jälleen esiin. Myös kuntaviestijöiden

haastatteluiden myötä vahvistunut ajatus siitä, että Valonian tulee tehostaa yhteistyötä kuntien viestinnän kanssa – ja pienimmissä kunnissa toimia varsin proaktiivisenakin sisällöntuottajana – saivat vahvistusta. Kuntakohtaista koontia Valonian työstä eri teemoissa toivottiin, kuten sekundäärisessäkin aineistossa, sillä kunnissa tiedonkulku sektorien välillä ei aina ole kovin toimivaa, minkä vuoksi tieto ei tavoita kaikkia.

Aineistosta hahmottuivat lopulta selkeästi keskeiset teemat ja konkreettisia kehittämismahdollisuuksia Valoniale:

- Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus koetaan tärkeäksi ja tätä on tärkeää pitää yllä henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta.
- Henkilökohtaisia kontakteja pidetään arvossa. Valonian näkökulmasta näiden sudenkuoppa on se, että tasapuolisuutta kuntien välillä ei ole aivan yksinkertaista ylläpitää.
- Tilaisuuksien ja koulutusten sisällöissä vuorovaikutuksen lisäksi tärkeänä pidetään asiantuntijalähtöisyyttä ja riittävän fokuoituneita teemoja: kytkös omaan työnkuvaan tulee olla riittävän selkeä ja konkreettinen.
- Tunnistettuna haasteena niin Valoniassa kuin kunnissakin on yhteistietojen hallinta ja ajantasaisuus. Jotta esimerkiksi tehokas sähköpostiviestintä on mahdollista, kuntien kirjaamoita voisi hyödyntää tehokkaammin.

Toimivina viestinnän keinoina aineistossa korostui sähköposti- ja uutiskirjeviestintä sekä vuorovaikutteisten, koulutuksellisten webinaarien ja tilaisuuksien järjestäminen. Esimerkiksi uutiskirjeiden toimivuus kuntiin kohdentuvan viestinnän keinona on aiheuttanut epävarmuutta. Keskusteluista saatiin vahvistusta uutiskirjeviestinnän kehittämiseksi niin, että se tavoittaisi tehokkaammin ja sisällöllisesti kohderyhmälähtöisemmin juuri kuntien edustajia. Erilaisista verkostotilaisuuksista ja koulutuksista Valoniassa on runsaasti sekä erittäin onnistuneita, että vähemmän onnistuneita kokemuksia. Tämän suhteen tärkeää olisikin sisäisesti tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten hyvin erilaiset konseptit toimivat.

Seurantaa ehditään kunnissa tehdä hyvin vähän, eikä vakiintuneita systeemejä tiedonkeruuseen ole. Tiedon koetaan olevan hajallaan ja hankalasti saatavilla.

Valonialta odotetaan tukea ja apua seurannan kehittämiseen. Seurannan kehittämisessä on kaksi puolta: samalla, kun Valonian tulee tukea kuntia kuntien seurannassa, toivovat kunnat Valonialta säännöllistä kuntakohtaista raportointia toteutuneesta yhteistyöstä ja toimenpiteistä kunnan alueella. Tämä on kunnille tärkeää paitsi vaikuttavuuden arvioinnin vuoksi, myös siksi, että Valonian osallistumismaksulla saatu lisäarvo kunnalle voidaan todentaa. Yhtenä laadullisena seurannan ja yhteistyön vahvistamisen keinona koetaan hyväksi kahden vuoden välein toteutettavat kuntakohtaiset kehityskeskustelut esimerkiksi johtoryhmälle ja luottamushenkilöille.

Keskusteleva, melko vapaamuotoinen toteutustapa koettiin toimivaksi ja ohjausryhmästä pitkään vetovastuussa olleet kollegat näkivät tässä kokeilussa jo itsessään paljon potentiaalia kehittää ohjausryhmän toimintaa vuorovaikutteisemmaksi – ohjausryhmä tulisi aiempaa vahvemmin nähdä sisäisenä sidosryhmänä, jonka kanssa toimintaa kehitetään eikä ainoastaan raportoida heille. Keskustelumalli jääneekin ohjausryhmään pysyväksi työkaluksi sekä samalla Valonian sisäisen kehittämisen kirittäjäksi – tapaamisessa luvattiin kertoa seuraavalla kerralla, kuinka keskusteltuja asioita on lähdetty edistämään.

Kävin läpi keskustelujen sisältöjä myös kahden keskustelujen ideoinnissa ja fasilitoinnissa apuna olleen kollegan kanssa. Tämä vahvisti sekä omaa tulkintaani eri ryhmien aineistoista että edisti havaintojen muotoutumista ratkaisuuksi. Totesimme, että seurannan ja arvioinnin kehittämisen suhteen Valonian on todella otettava proaktiivinen rooli, minkä johdosta päädyinkin ottamaan arviointimallin kehittämisen vielä vahvemmin myös tämän työn fokukseen, kuin olin suunnitellut.

Ohjausryhmän keskusteluiden ydinhavainnot tiivistin jälleen kysymyksiksi, jotka ohjasivat prosessin seuraavan vaiheen suunnittelua. Ohjausryhmästä saatiin hyödyllisiä syötteitä ja ideoita, mutta oli selvää, että näiden vieminen konkreettisemmalle tasolle olisi pitkälti Valonian vastuulla. Tunnistettuja kehityspolkuja edistettiin työn seuraavassa vaiheessa Valonian asiantuntijoiden voimin.

Taulukko 3. Seurannan ja tiedonkulun kehittäminen Valoniassa

Tunnistettu haaste	Haasteesta muotoillut kysymykset	Kuka tarvitaan mukaan?	
Seuranta ja arviointi on tunnistettu haastavaksi ja tärkeäksi sekä Valoniassa että kunnissa, mutta konkreettisia ratkaisumalleja ei vielä ole.	Kuinka voimme tukea kuntia? Kuinka voimme itse todentaa onnistumistamme?	Valonian substanssiasiantuntijat	Valonian viestintä
Tiedonkulun ja kehittämisen prosessien tulee toimia organisaation sisällä, jotta verkostomaisessa toimintamallissa ulkoisten sidosryhmien kanssa voidaan onnistua.	Kuinka voimme tehostaa ja selkiyttää työnkulkua, tiedonvälitystä ja työnjakoa sisäisesti?		
	Kuinka voimme huolehtia, että sisäiset toimintatavat tukevat kuntien kanssa määriteltyä yhteistyömallia?		

5.4.3 Valonian sisäiset kehityskeskustelut

Ohjausryhmästä ja prosessin aiemmissa vaiheissa saatuja syötteitä jalostettiin eteenpäin Valonian sisäisissä kehityskeskusteluissa huhtikuussa 2021. Ohjausryhmän kanssa toteutettu keskustelu selkiytti, mihin kehittämiskohteisiin tulee keskittyä. Ratkaisujen pohtiminen sisäisesti oli tärkeää, jotta kehitettävät ratkaisut eivät pohjaudu ainoastaan viestinnän asiantuntijan näkökulmaan vaan myös substanssiasiantuntijoiden näkemykset otetaan huomioon. Kummatkin tekevät aktiivisesti viestintää mutta erilaisesta asemasta ja lähtökohdista, joten on tärkeää tunnistaa mahdollisimman laaja-alaisesti, kuinka tavoitteiden edistäminen saadaan luontevaksi osaksi organisaation arkea.

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, oli seurannan ja arvioinnin kehittäminen edelleen keskeinen haaste vailla ratkaisuja. Toisena teemana keskusteluissa oli sisäisten prosessien tehostaminen. Sisäisten toimintatapojen kehittämisessä keskeistä on huomioida myös kuntayhteistyön malli (kuva 12). Valoniassa tulee varmistaa, että ainakaan sisäiset tiedonvälityksen ja yhteistyön tavat eivät aiheuttaisi

esteitä sujuvalle viestintäyhteistyölle kuntien kanssa. Kuten prosessin aiemmissakin vaiheissa, pyrin kytkemään teemat keskusteluissa meneillään oleviin prosesseihin.

Sisäiset kehityskeskustelut käytiin kolmen asiantuntijatiimin kanssa. Kahdessa keskustelussa käsiteltiin erityisesti kuntayhteistyön ja sisäisen kehittämisen teemoja. Kuntien ja Valonian viestintäyhteistyömallia painotettiin viestintähaastatteluidenkin kautta opinnäytetyöhön kytkeytyneen Varsinais-Suomen Helmikunnat-hankkeessa työskentelevien Valonian asiantuntijoiden kanssa. Hankkeessa ollaan konkreettisesti, hankesuunnitelman mukaan, toteuttamassa kunnille viestinnän suunnittelupohjaa ja -ohjeistusta vuoden 2021 aikana. Tässä keskustelussa oli allekirjoittaneen lisäksi kolme asiantuntijaa.

Kestävän liikkumisen teemassa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa käydyssä keskustelun fokuksessa oli erityisesti sisäisen viestinnän kehittäminen. Mukana oli neljä asiantuntijaa. Seurannan ja arvioinnin teemaa päätettiin lähteä edistämään viiden hengen tiimillä, johon kuuluu allekirjoittaneen lisäksi Valonian hallinnosta ja kehittämisestä vastaavia asiantuntijoita. Kaikkiin edellä mainittuihin keskusteluihin varattiin aikaa kaksi tuntia. Kirjoitin tapaamisissa muistiinpanoja keskusteluiden pohjalta.

5.4.4 Sisäisten kehityskeskusteluiden havainnot

Vaikka seurannan ja arvioinnin kokonaisuus on laajuutensa vuoksi haastava, toi yhteinen ideointi selkeyttä Valonian ja kunnan väliseen roolitukseen ja keskustelun pohjana olleet kysymykset (taulukko 3) konkretisoituivat tarkemmaksi etenemissuunnitelmaksi. Malli tulee suunnitella niin, että hankkeet, joiden ympärille työtehtävät rakentuvat, voidaan kytkeä loogisesti koko toiminnan seurantaan. Lisäksi tulee määritellä, kuinka vaikutuksia tarkastellaan Valonian toiminnan ja toisaalta koko maakunnan tasolla. Arvioinnin ja seurannan osalta keskustelu kiertyi esittelemäni Macnamaran arviointiviitekehyksen (kuva 7) ympärille. Tämä koettiin selkeäksi ja Valonian toimintalogiikkaan soveltuvaksi kehikoksi. Keskustelun lopputulemana sovittiinkin, mallin pohjalta kehitetään ensin osana tätä

työtä viestintään painottuen Valoniale sovellettu prosessimalli. Tämän pohjalta seuranta ja arviointia voidaan laajentaa ja soveltaa saman toimintalogiikan mukaisesti myös muihin Valonian työn osa-alueisiin. Keskustelussa tehtiin alustava suunnitelma arvioinnin ja seurannan työkalun teknisestä käytännön toteutuksesta Excel-pohjaisesti ja tämän kehittämistä iteratiivisesti koko organisaation voimin.

Kahdessa muussa keskustelussa pohdittiin rakentavassa hengessä, miten viestintä- ja substanssiasiantuntijoiden välistä yhteistyötä organisaation sisällä voitaisiin kehittää. Toimiva tiimi- ja yhteistyö on perusta sille, että ulospäin suuntautuva viestintä ja sidosryhmäyhteistyö on selkeää ja koordinoitua. Sisäinen yhteistyö koetaan jo nykyisellään pääosin toimivaksi ja mahdollisuutta viestinnän toteuttamiseen osana asiantuntijatyötä, viestintäasiantuntijoiden tuella, arvostetaan. Sisäisessä tiedonkulussa on kuitenkin kehitettävää ja koronapandemian aiheuttama pitkä etätyöjakso oli tuonut tähän liittyviä haasteita erityisesti näkyväksi.

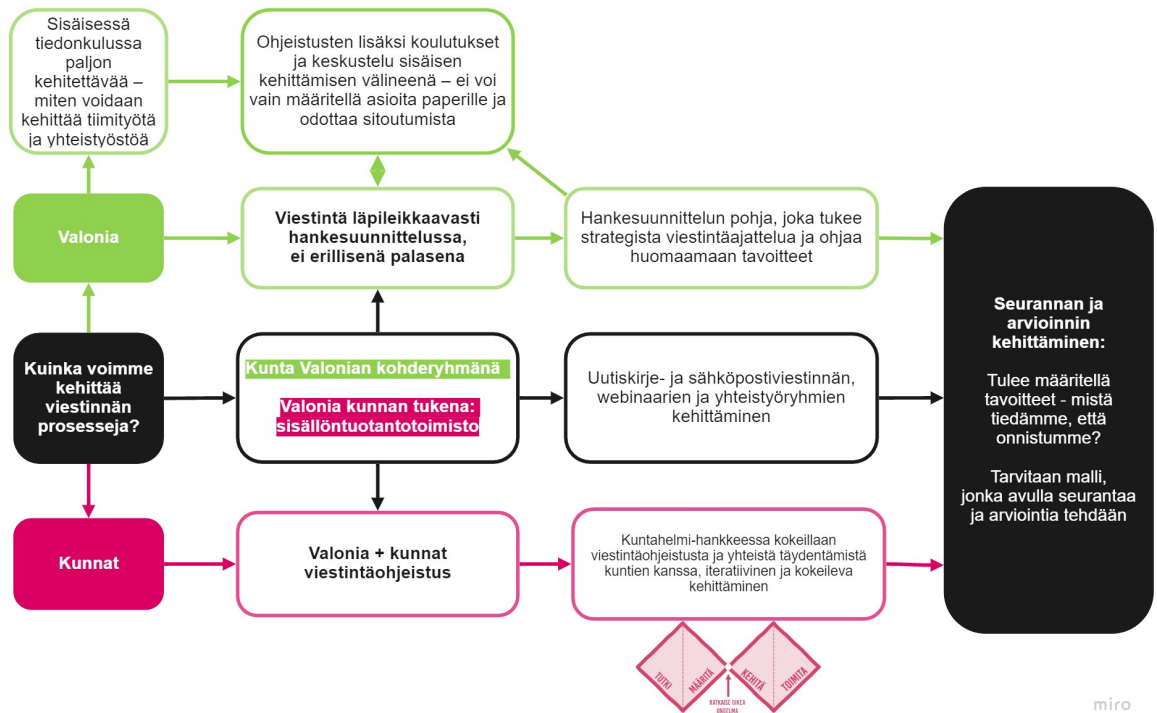
Viestinnän asiantuntijat koetaan tärkeäksi tueksi viestinnän toteutuksessa. Eriyisesti kohderyhmälähtöisyyden korostaminen, uusien sisällöllisten ja viestinnällisten keinojen ideointi, kysymyksillä haastaminen ja visuaalisen sekä sanallisen ilmeen yhdenmukaisuudesta huolehtiminen koettiin asioiksi, joissa viestintäasiantuntijat tuottavat lisäarvoa suunnittelulle ja toteutukselle. Viestintä tulisi nähdä aiempaa kokonaisvaltaisempana osana suunnittelua: esimerkiksi hankkeiden suunnittelussa viestintäsuunnitelma on tavallisesti ollut erillinen, kokonaisuuteen liitettävä palanen eikä suunnitteluprosessin läpileikkaava teema. Toiminnan suunnittelussa erilaiset osaamistaustat ja näkökulmat täydentävät toisiaan: substanssiasiantuntijoilla on tärkeää ymmärrystä tarpeista ja toimintaympäristöstä, mutta viestintäasiantuntijoiden ammattitaito kohderyhmälähtöiseen ajatteluun sekä soveltuvien toimintatapojen ideointiin voit olla hyödyksi muussakin kuin viestinnän suunnittelussa.

Keskustelujen yhtenä lopputulemana todettiin, että tulisi kehittää ratkaisuja siihen, miten vastuuta ja viestinnällisiä tehtäviä voi jakaa eri tavoin kunkin osaamisen ja vahvuudet huomioiden ja vastaavasti kohdentaa viestintäkoulutusta niin, että jokaisella on mahdollisuus kehittää osaamistaan yksilöllisemmin. Kouluttaminen on keskeinen sisäisen viestinnän keino – ei riitä, että ohjeistuksia määritellään ja luovutetaan käyttöön kirjallisesti, vaan tulee huolehtia, että uudistukset on perusteltu ja neuvottu ja uudenlaisten toimintatapojen käyttöönotto tapahtuu vuorovaikutteisesti. Yksilölliseen kehittymiseen kytkeytyen yhtenä keskeisenä ajatuksena nousi myös asiantuntijoiden osaamisen tunnistaminen systemaattisemmin. Monella on esimerkiksi viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä taitoja, jotka saattavat jäädä virallisen työnkuvan ja käynnissä olevien hankkeiden toimenpiteiden toteuttamisen varjoon, ja tämä piilevä osaaminen tulisi tehdä näkyväksi ja valjastaa tehokkaammin koko organisaation käyttöön. Tässä suurena voimavarana on Valoniassa vallitseva kannustava ja yhteisöllinen työkuulttuuri, jossa toisten tukeminen ja avun tarjoaminen koetaan lähtökohtaisesti luontevaksi.

5.5 Kohti konkreettisia ratkaisuja

Käsittelin ideointivaiheen aineistoja tiedonkeruuvaiheen analyysin tapaan teemottelemalla. Yhdistin sekä ohjausryhmän että sisäisten kehityskeskusteluiden muistiinpanot ja havainnot samaan tiedostoon. Huomioin lisäksi ohjausryhmälle toteutetun Mentimeter-kyselyn vastaukset (liite 3). Tässäkin työvaiheessa tiivistin ensin samankaltaiset havainnot yhdeksi ”muistilapuksi” Miro-alustalle. Luvussa 3.2 kuvattu visuaalinen tiedon jäsentely oli keskeinen menetelmä ideointivaiheen aineistojen työstössä. Tiivistämisen, luokittelun ja asioiden välisten suhteiden hahmottelun myötä keskustelujen keskeiset sisällöt hahmottuivat kahdeksi prosessikartaksi (kuvat 16 ja 17).

Ensimmäisen kartan (kuva 16) lähtöpisteenä oli kysymys siitä, kuinka voimme kehittää viestinnän prosesseja. Tämän kysymyksen ympärille jäsentyivät keskeiset havainnot ja niiden väliset suhteet.

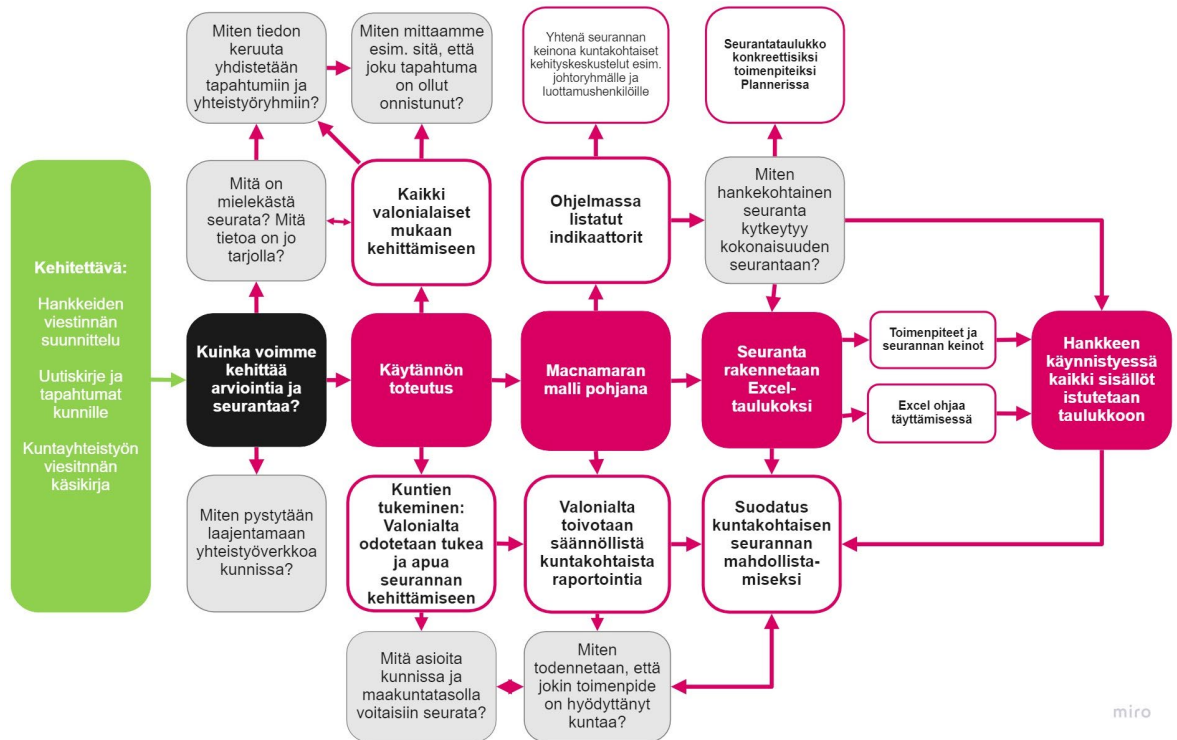


Kuva 16. Kehittämävaiheessa tunnistetut viestinnän kehittämispolut prosessikartana

Keskeisiksi prosesseiksi hahmottuivat

- sisäisen tiedonkulun ja viestinnän ohjeistusten kehittäminen
- Valonialta kuntiin suuntautuvan viestinnän kehittäminen
- Valonian ja kuntien viestintäyhteistyön kehittäminen

Kehittämisen edetessä määrittelin, että seurannan ja arvioinnin prosessimalli on eräänlainen sateenvarjo, jonka alle erilaiset sisäisten ja ulkoisten prosessien kehittämistarpeet asettuvat tavoitteiksi, jolle asetetaan mittarit ja suunnitellaan toteutuksen ja seurannan prosessit. Kuvassa 16 määritellyt prosessit toimivatkin seuranta ja arviointia havainnollistavan prosessikartan lähtöpisteenä.



Kuva 17. Seurannan ja arvioinnin kehittäminen prosessikarttana

6 Valonian viestintästrategia ja seurannan prosessimalli

Opinnäytetyöprosessin aikana etenin palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessissa tiedonkeruun ja kehittämishaasteen tarkentamisen kautta ratkaisujen yhteiskehittämiseen sidosryhmien kanssa. Tätä seuraa neljäs vaihe (toimita), jossa ideoita jatkokehitetään testaamalla käyttäjien kanssa ja edetään kohti lopullista mallia (mm. Design Council 2015a). Tuplatimantin viimeinen vaihe rajautui opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta tulee kuitenkin etenemään Valoniassa opinnäytetyön valmistuttua.

Vetääkseni yhteen tämän prosessin aikaansaannokset ja luodakseni mahdollisimman vankan pohjan kehittämisen etenemiselle, vien tässä luvussa yhteiskehittämisen tuloksena muodostuneet ideat konkreettisemmalle tasolle. Luon prosessin etenemiselle jatkosuunnitelman ja hahmottelen opinnäytetyön tulosten suhteutumisen Valonian strategiaprosessiin. Hyödynnän koonnissa kehittämis-

prosessin tulosten lisäksi työn teoreettista tietoperustaa. Tässä luvussa esiteltävät mallit ovat käytännössä palvelumuotoiluprosessin kolmannen vaiheen tuloksena syntyneitä prototyyppejä eli ensimmäisiä versioita, joita käytännön sovelusten kautta testataan ja jatkokehitetään prosessin jatkuessa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tarpeesta päivittää Valonian viestintästrategiaa organisaation uutta strategiaa tukevaksi. Aloitankin tulosten kokoamisen palamalla viestintästrategian peruselementtien äärelle. Elisa Juholin (2009, 107) on määritellyt viestintästrategian tyypillisen sisältörakenteen, jonka osa-alueet on listattu taulukossa 4 vasemmassa sarakkeessa. Keskimmäiseen sarakkeeseen on tiivistetty, millä tavalla strategian eri osa-alueet ovat tässä työssä tai muissa rinnakkaisissa prosesseissa määrittyneet, ja mitä strategiatyötä tukevia elementtejä tämän työn luvuissa on. Oikeassa sarakkeessa on määritelty, millaisia jatkotoimenpiteitä tai konkreettisia materiaaleja tämän opinnäytetyön pohjalta strategian tueksi on syntynyt tai tullaan toteuttamaan.

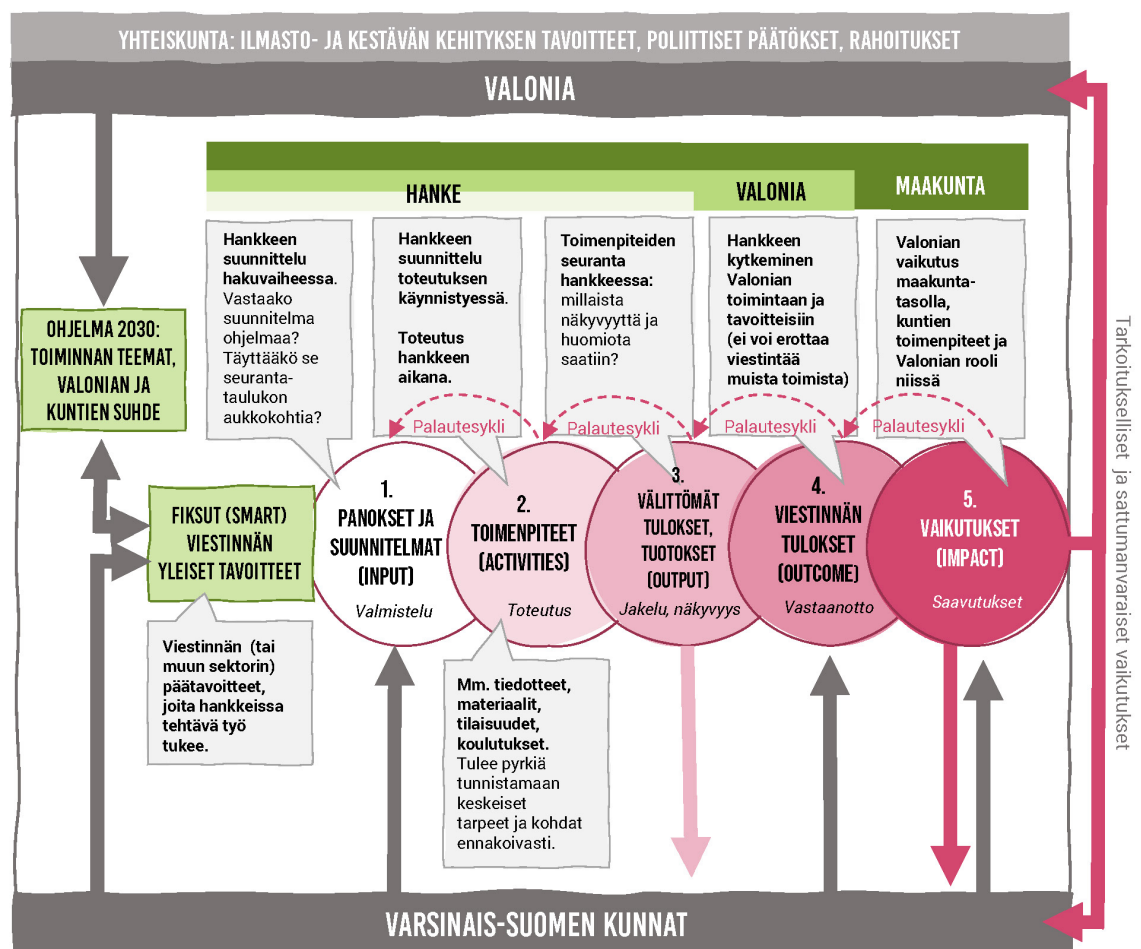
Moni näistä strategian osa-alueista konkretisoitui tämän opinnäytetyöprosessin aikana ja viestintästrategiatyölle on luotu vankka tietoperusta tämän opinnäytetyön aikana. Alaluvuissa esittelen tarkemmin keskeisiä tuloksia ja strategian täytäntöönpanoa tukevia materiaaleja ja kehitysideoita.

Taulukko 4. Viestintästrategiatyön tilannekatsaus Juholinin (2009, 107) mukaan

Osa-alue	Valonian määritelmä	Tulokset ja toimenpiteet
Lähtökohdat ja tausta: mihin viestintää tarvitaan ja miten se kytkeytyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?	Viestintä on tärkeä ilmastotyön väline ja keskeinen substanssiosa-alue Valonian toiminnassa. Viestintä sisältää laajasti kaiken asiantuntijatyöhön kuuluvan vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen. Ohjelma 2030 määrittelee viestinnän visiotason tavoitteet. (Luvut 2.3, 4, 5)	Opinnäytetyön pohjalta kirjoitetaan viestintästrategian lähtökohkia ja taustaa linjaava ohjeistus.
Viestinnän nykytila: mikä toimii, mitkä ovat haasteet?	Valonian viestinnän sisällöllinen laatu on hyvä ja kiiteltä. Viestien leviämässä ja kuntayhteistyössä on kehitettävää. (Luku 5)	Viestinnän kehittämisprosessit tässä opinnäytetyössä luovat suuntaa koko viestinnän kehittämiselle ja konkretisoivat, miten tavoitteisiin päästään.
Periaatteet tai arvot: millaista viestintää on ja millaista sen tulee olla?	Valonian viestintää ohjaavat mm. puolueettomuus, asiallisuus, asiantuntijuus, vuorovaikutteisuus ja faktapohjaisuus (Luku 2)	Arvot määrittävät Valonian viestintää, mutta niitä ei määritelty tässä työssä.
Sidosryhmät: mitä ne ovat, keitä niihin kuuluu? Mikä on sidosryhmien tilanne mitä haasteita niihin liittyy?	Sidosryhmiä määriteltäessä tulee tunnistaa Valonian sidosryhmät ja Valonian tuki kuntien sidosryhmytyössä. Kuntatyössä keskeisimmät ryhmät ovat kuntien asiantuntijat, päättäjät, kuntalaiset ja yritykset. (Luvut 4.2, 5.2, 5.3)	Sidosryhmäviestinnän kehittämisen lähtökohhta tiedonkulun prosessi (kuva 12) sekä tunnistetut kehittämiskohteet (kuva 16).
Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt: sanat, tarinat, teemat ja visuaaliset keinot	Valonian visuaalista ilmettä ja äänensävyä on työstetty ja päivitetty erillään opinnäytetyöprosessista, mutta osana viestintästrategiaprosessia.	Visuaaliset ohjeet, mallipohjat ja tekstityylohjeistukset toteutetaan myöhemmin osana viestinnän kehittämistä.
Viestinnän tavoitteet: millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?	Viestinnällä on monen tasoisia tavoitteita. Ylimmällä tasolla välilliset vaikutukset mm. ilmastotavoitteisiin. Konkreettisemmalla tasolla mm. yhteistyösuhteiden ja tavoittavuuden parantaminen ja kuntien tukena toimiminen. (Luvut 4, 5.5, 6.1, 6.2)	Seurannan ja arvioinnin prosessimalli esitellään kuvassa 18. Työn tuloksena määrittyneet kehittämispolut (kuva 16) tulee määritellä SMART-tavoitteiksi (luku 6.2).
Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	Seuranta tulee kytkeä koko toiminnan seurantaan, mm. seurantataulukon ja tiedonkeruun prosesseihin. Viestinnän osalta tulee pohtia, millaisin laadullisin ja määrällisin mittarein viestintää mitataan. On huomioitava hankkeet osana kokonaisuutta sekä kuntien kautta tapahtuvan viestinnän seuranta. (Luvut 4.3, 4.4, 5.5, 6.2)	Työn lopputuloksena arvioinnin prosessimallia täydentävä taulukko (liite 4), jonka pohjalta viestinnän mittareita voi suunnitella.
Vastuut: miten viestintä on organisoitu?	Strategisen suunnittelun vastuu viestinnän asiantuntijoilla. Jokaisella vastuu esim. sidosryhmiävuorovaikutuksesta. Kuntien ja Valonian yhteistyön kehittäminen kehityskohteeksi. (Luvut 2,2, 5.3.1, 5.4.4)	Viestinnän organisointi ja vastuunjako huomioidaan hankkeiden ja kuntien viestintäsuunnittelupohjissa ja -ohjeissa. (luku 6.3)
Resurssit: mm. osaaminen, tieto ja tietämys, tekniset välineet, raha	Resursseissa hankekohtaisiakin eroja. Organisaation tasolla kaikkien viestintäosaaminen näkyviin ja viestintäasiantuntijoiden osaamisen sanoittaminen selkeämmin.	Osaamisresurssia vahvistetaan koulutuksilla. Aineelliset resurssit suunnitteluvaiheessa paremmin haltuun (luku 6.3).

6.1 Viestinnän suunnittelun ja arvioinnin prosessimalli

Kuten luvussa 4 totesin, on strategisen viestinnän keskiössä organisaation tavoitteiden tukeminen. Jotta tätä voidaan todentaa, tarvitaan arviointia ja seuranta, jolla on laadukkaasti toteutettuna varsin iteratiivinen ja syklinen luonne. Teoriakatsauksessa esitelty Macnamaran arvioinnin prosessimalli (kuva 7) toimi ideoinnin pohjana.



Kuva 18. Valonian viestinnän seurannan ja arvioinnin prosessimalli

Valonian mallin erityispiirteenä on hankkeiden elinkaaren ja hankekohtaisten tavoitteiden, organisaatiotavoitteiden ja viestinnän – tai muun toiminnan osa-alueen – tavoitteiden välisten suhteiden määrittely, jotta malli ohjaa ajattelua niistä lähtökohdista, joista Valoniassa työskennellään. Kuvassa 18 esitelty malli selit-

teineen ei ole lopullinen versio, vaan prototyyppi, jota kehitetään edelleen käytännön kokeilujen kautta. Arviointiprosessimalli muodostui paitsi viestinnän, myös laajemmin toiminnan kehittämisen kannalta keskeiseksi elementiksi, sillä koko ohjelman seurannan ja arvioinnin suunnittelu käynnistyi tämän prosessin myötä. Mallissa esiteltyä logiikkaa alettiin prosessin myötä soveltaa viestinnän lisäksi muihinkin toiminnan osa-alueisiin.

Visualisoitua prosessimallia täsmentämään toteutettiin taulukko (liite 4), joka pohjautuu sekä Macnamaran AMECille (AMEC 2021b) että Juholinin ja Luomahaan (2017, 22) toteuttamiin arviointitaulukoihin. AMECin taulukko esittelee arviointiprosessin vaiheita mukailleen keskeiset huomioitavat seikat ja esimerkkejä näihin soveltuvista indikaattoreista ja mittareista. Taulukon tarkoitus on konkretisoida visualisoidussa mallissa kuvattua kokonaisuutta. (AMEC 2021b.) Valonian sovellus taulukosta huomioi hankkeiden vaiheet ja Valonian työn kytkeytymisen hankkeiden lisäksi organisaatio- ja maakuntasoille. Samoin kuin prosessimalli, myös taulukko muovautuu kehittämisen jatkuessa opinnäytetyön valmistuttua.

Prosessimallin lisäksi yhteiskehittämävaiheessa tehtiin alustava suunnitelma arvioinnin ja seurannan teknisestä käytännön toteutuksesta seurantatyökaluksi Excelliin ja tämän edistäminen iteratiivisesti yhteiskehittämällä. Koko työyhteisö tulee ottaa mukaan palvelumuotoiluideologian mukaisesti sekä testaamaan työkalua jo varhaisessa vaiheessa, että pohtimaan tavoitteiden ja mittareiden ja tiedonkeruun lähteitä ja keinoja. Koko toiminnan mittaamisen kenttä on moninaisuutensa vuoksi haastava: ohjelman indikaattorit (kuva 3) määrittävät rungon mitattaville kohteille, mutta tarvitaan substanssiasiantuntijoiden panosta määrittämään, miten esimerkiksi veden laadun kohenemista käytännössä mitataan, miten ja mistä tietoa saa, ja millaiset määreet kertovat positiivisesta muutoksesta. Tätä tietoa tarvitaan paitsi sisäiseen seurantaan, myös kuntien tukemiseen seurannan kehittämisessä. Viestinnän näkökulmasta on tärkeää pohtia, kuinka näitä teemoihin liittyviä tavoitteita kommunikoidaan esimerkiksi raportoinnissa. Kun jokaisen substanssiasiantuntijuutta hyödynnetään kehittämisessä, varmistetaan että työkalusta tulee sekä sisällöllisesti että toiminnallisuudeltaan koko organisaatiolle soveltuva ja kuntayhteistyötä tukeva.

6.2 Tavoitteiden määrittely ja mittaaminen

Edellisissä luvuissa olen kuvannut, kuinka strategia ja arviointimalli ovat tämän opinnäytetyön myötä rakentuneet. Yhtenä keskeisenä tiedonkeruun ja yhteiskehittämisen lopputuloksena tarkentui kehittämisspolkuja viestinnän prosesseille ja toimintatavoille. Nämä määrittävät konkreettisemmin Ohjelma 2030:ssa kuvattua viestinnän visiota ja vastaavat kysymykseen siitä, minkä toimintatavoissa tulee muuttua, jotta näihin tavoitteisiin päästään. Kehittämisspolut on kuvattu kuvassa 16. Nämä ovat

- kunta-asiantuntijoille kohdennettavan viestinnän kehittäminen
- kuntalaisten tavoittaminen kuntien tukena ja kanavien kautta
- sisäisten viestintäprosessien kehittäminen

Nämä eivät kuitenkaan tässä muodossa täytä luvussa 4.1 esiteltyjä SMART-kriteereitä, vaikka konkretisoivatkin ohjelman sisältöä. Ne ovat liian abstrakteja ohjataksaan käytännön suunnittelua tai ollakseen mitattavia. Tunnistetut kehittämiskohteet tuleekin muotoilla SMART-kriteerien mukaisiksi, jotta ne eivät jää Järvisen (2017, 66) kuvaamalla tavalla visioiksi, joita ei voi seurata ja mitata. Varsinaisten numeeristen, niin aikataulullisten kuin tavoitteiden toteutumistakin määrittävien lukujen määrittely rajattiin tämän prosessin ulkopuolelle. SMART-kriteereitä olisi mielekästä jatkojalostaa Valonian toimintaympäristöön soveltuviksi esimerkiksi tarkentavien apukysymysten avulla, samoin kun edellisessä luvussa esiteltyä prosessimallia ja taulukkoa on muotoiltu. Kun määritellyt tavoitteet muotoillaan mitattaviksi, voi niitä hyödyntää myös edellisessä luvussa kuvatun prosessimallin testisisältöinä.

SMART-kriteerien määrittelyn lisäksi prosessin seuraavassa vaiheessa tulee konkretisoida ja tarkentaa arviointitaulukossa (liite 4) esiteltyjä indikaattoreita ja keinoja. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että opinnäytetyön myötä käynnistynyt seurannan ja arvioinnin kokonaisuuden kehittäminen etenee. Viestinnälle ei ole mielekästä kehittää omia erillisiä prosesseja esimerkiksi laadullisen tiedon keruuseen, vaan viestintä tulee integroida seurantaan esimerkiksi teemaan kyt-

keytyvien kysymysten kautta. Samoin viestinnän kanavien mittaaminen ja arviointi tulee rakentaa niin, että seurattavat asiat ovat linjassa kanaville ja toimenpiteille määriteltyjen vaikuttavuustavoitteiden kanssa: esimerkiksi, jos toteutamme viestinnällisiä sisältöjä nykyistä vahvemmin muiden kanaviin, ei onnistumisen mittarina voida pitää seuraajamäärien kasvua omissa kanavissa. Vaikka ohjelman indikaattoritaulukossa on erikseen mainittu viestinnän mittarit, on tärkeää tiedostaa että mielekkäimmillään, Valonian toiminnan luonteen huomioiden, arvioinnissa huomioidaan viestinnän läpileikkaava luonne: esimerkiksi kaikenlainen palaute, tilaisuudet ja käynnistyneet hankkeet kertovat aina vähintäänkin välillisesti ja osittain myös viestinnän kannalta oleellista tietoa.

6.3 Viestintäohjeistukset hankkeille ja kuntayhteistyölle

Kun strategia ja tavoitteet on määritelty, vähintään yhtä tärkeää on pohtia, kuinka strategiassa määritellyt asiat viedään käytäntöön. Tässä huolellisella suunnittelulla on keskeinen rooli. Viestintäsuunnitelma on työkalu, jonka avulla ideaalitulanteessa ohjataan viestinnän käytännön toteutusta strategian mukaisesti. Hyvä viestintäsuunnitelma on aidosti käyttökelpoinen arjen toiminnan ohjaamisen väline ja koko organisaation tiedossa ja käytössä. Ammattimaisen viestinnän suunnittelusta kertoo, kuinka onnistuneesti toteutus tukeutuu strategiaan. (Juholin 2009, 108.)

Strategian lisäksi suunnittelussa tulee huomioida erilaiset aikajänteet päivittäisviestinnästä vuositason tapahtuviin toimenpiteisiin. (Juholin 2009, 108.) Valoniassakin on erilaisia toistuvia, organisaation yhteisiä viestintätoimenpiteitä ja tavoitteiden määrittelyn myötä käytännön työtä pyritään yhä vahvemmin ohjaamaan kokonaisuuden hahmottamiseen yksittäisten hankkeiden suunnittelun sijaan. Käytännössä kuitenkin erityisesti substanssiasiantuntijoiden viestintätyö on kytköksissä hankkeiden toimenpiteisiin. Tämän vuoksi hankkeiden tulee olla keskeinen lähtökohta suunnittelutyökaluja toteuttaessa. Hankkeiden elinkaaret ovat keskenään eri mittaisia, yhden vuoden kestävästä projekteista monivuotisiin kokonaisuuksiin. Myös resurssit, yhteistyötahojen määrä ja keskinäiset roolit

vaihtelevat, eli Valonian toiminnan suunnittelutyökalujen on mukauduttava erilaisiin kokonaisuuksiin. Kuten edellisissä luvuissa esitettiin, tulee hankkeet nivoa osaksi laajempaa kokonaisuutta niin suunnittelussa kuin seurannassakin. Tämä oli tausta-ajatuksena, kun alettiin hahmotella viestintäsuunnitelman toteutusta.

Kuten arviointimallista (kuva 18) ja taulukosta (liite 4) voi havaita, on Valonian suunnitteluprosesseissa tunnistettavissa kaksi keskeistä kohtaa: hankkeiden rahoitushakuvaihe, sekä rahoituspäätöksen saaneiden hankkeiden viestinnän toteutuksen suunnittelu käynnistysvaiheessa. Vaikka käynnistysvaiheessa monia toimenpiteitä on mahdollista muokata ja tarkentaa hakuvaiheessa tehdyn suunnitelman pohjalta, on strategisen suunnittelun kannalta erityisen keskeistä, että suunnittelu on mahdollisimman systemaattista jo rahoituksen hakuvaiheessa. Hakuvaiheessa viestinnän suunnittelua tulisi kuljettaa mukana läpileikkaavasti osana kokonaisuutta, ei erillisenä, oman otsikon alle kuuluvana osiona.

Valonian asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta nousi esille huoli siitä, että strateginen viestintä koetaan niin epäkonkreettiseksi ja abstraktiksi, että sitä on vaikeaa toteuttaa. Onkin keskeistä, että substanssiasiantuntijoiden tueksi toteutettavat materiaalit ohjaavat tähän mahdollisimman luontevasti. Yksi keino tähän on käyttää opinnäytetyönkin jäsentelyssä hyödynnettyä menetelmää ja muuntaa huomioitavat seikat tai haasteet ajattelua ohjaaviksi kysymyksiksi (Stickdorn ym. 2018, 179). Osana tämän työn lopputuloksia luotiin hankesuunnittelutyökalun luonnos (liite 5), joka tulee jalostumaan konkreettiseksi työkirjaksi. Sisäistä tiedonkulkua pyritään kehittämään suunnittelupohjan avulla siten, että pohja ohjaa vastuunjaon, resursoinnin ja väliarviointitapaamisten kirjaamisen erikseen jokaisen rahoitettavan kokonaisuuden kohdalla. Tätä jatkokehitetään kokeilemalla ja mukauttamalla ja muokkaamalla sitä saatujen kokemusten kautta.

Sisältöjen lisäksi lopullisen suunnitelmapohjan suunnittelussa tulee pohtia ja testata teknistä toteutusta. Ideaalitulanteessa suunnitelmapohja keskustelisi seurantataulukon kanssa niin, että suunnitelmaan kirjattavat tiedot siirtyisivät automaattisesti seurantataulukkoon. Vaikka tämä onkin resurssien puitteissa kenties

utopiaa, on käytettävyyttä ja suunnittelua ohjaavan materiaalipankin rakentamista tärkeää suunnitella huolella, toiminnan kokonaisuuden seuranta ja suunnittelu huomioiden.

Opinnäytetyöprosessin aikana oli kirkastunut myös, millaisia erityispiirteitä on Valonian sisäisen hankesuunnittelun ja kuntayhteistyön suunnittelun välillä. Näihin tarpeisiin tuleekin muotoilla erilliset, hieman erilaisia painotuksia ja ohjeistuksia sisältävät työkalut. Kuntayhteistyöhön toteutettava pohja sai tämän prosessin myötä suuntaviivat, joiden pohjalta sitä tullaan yhdessä kuntien kanssa testaamaan ja jatkokehittämään osana Varsinais-Suomen Helmikunnat -hankkeen toteutusta. Kuntayhteistyön suunnittelupohja rakentuu sidosryhmämallin (kuva 8) pohjalle ja siinä tarkennetaan Valonian ja kuntien viestinnällisiä roolia ja kanavien tavoittavuutta niin, että se mahdollistaa myös kunta- ja projektikohtaiset eroavaisuudet.

Kuntayhteistyötä sisältävän projektin käynnistyessä tulisi poikkeuksetta järjestää yhteinen palaveri kuntien ja Valonian viestintä- ja substanssiasiantuntijoiden kesken. Palaverissa käytäisiin läpi ja täydennettäisiin kuntayhteistyön viestintäsuunnitelma. Tässä yhteydessä määritellään tämän työn pohjalta muotoiltu Valonian ja kuntien roolitus (kuva 12) ja sovitaan keskinäisestä vastuunjaosta sekä siitä, miten Valonia todentaa kunnille toimenpiteitä ja mitä tietoa kunta voi tarjota seurannan ja arvioinnin tueksi. Tavoitteena on, että Helmikunnat-hankkeen yhteiskehittämävaiheen jälkeen mallipohja jää muokattavaksi ja kehittyväksi pohjaksi kaikkeen Valonian ja kuntien viestintäyhteistyöhön.

6.4 Prosessin jatkoaskeleet ja kehitysehdotuksia

Kuten todettua, tässä opinnäytetyössä käytiin läpi tuplatimanttiprosessin kolme ensimmäistä vaihetta ja neljäs vaihe, jossa keskitytään ratkaisujen iteratiiviseen kehittämiseen ja testaamiseen, rajautui opinnäytetyön ulkopuolelle. Työn valmistuessa on kuitenkin rakennettu kolmelle toisiinsa tiiviisti kytkeytyvälle prosessille:

- seurannan ja arvioinnin kehittäminen (luvut 6.1 & 6.2)
- viestinnän prosessien kehittäminen (luku 6.3)
- käytännön työkalujen kehittäminen strategisen viestinnän toteutuksen tueksi (kuva 18, liitteet 4 & 5)

Näitä aiemmissa luvuissa esiteltyjä prosesseja jatkokehitetään tuplatimantin neljännen vaiheen mukaisesti vuoden 2021 aikana ja tavoitteena on, että vuoden 2022 alkaessa voidaan siirtyä kokonaisuudessaan uuden viestintästrategian mukaiseen toimintamalliin. Prosessin aikana nousi esiin muitakin kehittämisideoita, joihin ei tämän työn osana eikä aikana ollut vielä mahdollista syventyä, mutta joiden edistäminen viestintästrategiatyön puitteissa olisi suositeltavaa.

Tässä työssä keskityttiin sidosryhmien osalta ennen kaikkea yhteistyösuhteiden määrittelyyn ja kuntayhteistyön kannalta keskeisten ryhmien tunnistamiseen. Nämä laajasti määritellyt sidosryhmät (mm. kuntapäätäjät, kuntalaiset, yritykset) sisältävät keskenään täysin erilaisia toimijoita. Kohderyhmälähtöisen viestinnän suunnittelussa onkin tärkeää tiedostaa, että onnistunut viestintä edellyttää segmentointia ja huomattavasti tarkempaa kanavien ja keinojen määrittelyä sen mukaan, mikä on kunkin toimenpiteen ydinkohderyhmä. Palvelumuotoilu ja viestinnän suunnittelun teoria tarjoavat molemmat erinomaisia välineitä kohde- ja sidosryhmäajattelun kehittämiseen ja tähän olisikin tärkeää pureutua esimerkiksi kokoamalla muistilista segmentoinnin ja kohderyhmälähtöisen kanava-suunnittelun tueksi. Hyödyllisiä lähteitä tähän ovat tämän työn lähdekirjallisuudesta esimerkiksi Juholin (2009 ja 2013) sekä Stickdorn ym. (2018).

Sisäisissä kehityskeskusteluissa pohdittiin, kuinka strategisen viestinnän toteutusta voisi tukea. Tämän työn pohjalta rakennettavat ohjeistukset ovat keskeinen työkalu, mutta uusien toimintatapojen jalkautusta tulee edistää koulutuksilla ja avoimella dialogilla, joka tukee yksilöllisten vahvuuksien ja tuen tarpeiden tunnistamista sekä helpottaa uusiin käytäntöihin sitoutumista. Koulutuksille ja yhteiselle viestinnän kehitykselle tuleekin laatia aikataulutettu suunnitelma.

Kuten todettua, tämä opinnäytetyöprosessi pohjautui osaltaan Valonian projekti-asiantuntija Anni Lahtelan toteuttamaan verkostotyön kehittämissuunnitelmaan. Opinnäytetyön aikana on hahmottunut, että hankkeiden lisäksi verkostot ovat toiminnan suunnittelua ohjaava perusrakenne Valonian työn jäsentelyssä. Verkostojen viestintä ja toimintalogiikka poikkeaa osittain hankkeista, vaikka nämä ovatkin osin limittäisiä. Hankkeiden viestintäsuunnitelmapohjan lisäksi Lahtelan verkostotyön kehittämisen materiaaleja olisikin mielekästä täydentää verkostojen viestintäohjeistuksella, jossa huomioidaan verkostojen erityispiirteet hankkeisiin verrattuna. Tämä ohjeistus rakentuu yhdistelemällä ja täydentämällä hankesuunnittelun ja kuntayhteistyön elementtejä ja Lahtelan opinnäytetyön (2020) materiaaleja.

7 Lopuksi

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Varsinais-Suomen kuntien yhteiselle kestävän kehityksen asiantuntijaorganisaatio Valoniale strategisen viestinnän suunnittelun ja arvioinnin työkaluja. Ratkaisujen kehittämistä ohjasi sidosryhmäkeskeisyys ja yhteiskehittäminen, mutta lopputuloksen kannalta keskeistä oli myös kehittämisprosessin tulosten reflektointi työn teoreettiseen tietoperustaan.

Iteratiivinen ja monivaiheinen opinnäytetyöprosessi käynnistyi tarpeesta kehittää Valonian viestinnän kokonaisuutta niin, että se tukisi systemaattisemmin ja strategisemmin organisaation uutta, vuoden 2021 alusta voimaan tullutta strategiaa. Ohjelma 2030:n keskiössä on Valonian ja Varsinais-Suomen kuntien välinen yhteistyö ja kuntien tukeminen ilmastotyössä. Tiedonkeruuprosessi käynnistyi tarkastelemalla kuntasektoriin kytkeytyvien sidosryhmien toiveita ja tarpeita ja haasteita useista lähteistä kootun sekundäärisen aineiston kautta. Aineistoa täydennettiin sittemmin kuntien viestinnän asiantuntijoille toteutetuilla teemahaastatteluilla. Kehittämävaiheessa sekä kuntien asiantuntijoiden että Valonian asiantuntijoiden kanssa pohdittiin ratkaisuja seurannan ja arvioinnin sekä viestinnän prosessien kehittämiseen. Jokainen osavaihe tarjosi syötteitä

seuraavaan ja eri työvaiheiden rajat olivatkin varsin häilyviä ja palvelumuotoiluprosesseille tyypillinen edestakainen liike vaiheiden välillä jatkui koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön aiheen valintaa pidän onnistuneena, koska siinä yhdistyi organisaatiolle ajankohtainen ja tärkeä kehittämiskohde ja itseäni ammatillisesti kiinnostava viestinnän arvioinnin ja palvelumuotoilun osaamisen vahvistamine. Aihe on kuitenkin varsin laaja ja monitahoinen, ja työn rajaaminen riittävän tiiviiksi mutta kuitenkin kattavaksi kokonaisuudeksi oli yksi prosessin suurimmista haasteista. Vaikka lopullinen kokonaisuus onkin mielestäni johdonmukainen, olisi useaan esille nostettuun aiheeseen voinut sukeltaa syvemmällekin. Tämä olisi kuitenkin vaatinut teoreettisen viitekehyksen supistamista, jotta työ ei kasvaisi liian laajaksi.

Tutkimuskysymykseni oli, millainen prosessimalli tukee vaikuttavan strategisen viestinnän jatkuvaa kehittämistä Valonian ydintehtävässä kunnan ilmasto- ja kestävän kehityksen työn tukena ja kirittäjänä? On todettava, että emme voi vielä olla täysin varmoja, millaiseksi prosessi muotoutuu käytännössä, kun kehittäminen jatkuu opinnäytetyön valmistuttua. Teorian ja yhteiskehittämisen pohjalta muotoiltu prosessimalli, jossa on huomioitu sekä Valonian hanketyö että kytketyminen maakuntatasolle ja määritelty aiempaa selkeämmin viestinnällisen yhteistyön prosessia, luo kuitenkin vakaan lähtökohdan asioiden edistämiseksi. Vastauksena tutkimuskysymykseen voikin todeta, että Valonian viestintää voidaan tämän työn tulosten perusteella vahvistaa mallilla, jossa iteratiivisesti ja jatkuvan kehittämisen kautta asetetaan ja seurataan organisaatiotason tavoitteita. Nämä kytketään käytännön työhön viestinnän suunnittelutyökaluilla, jotka ohjaavat kytkemään hankkeita osaksi laajempia kokonaisuuksia ja viestinnän strategiaa.

Välillisenä lopputulemana kysymykselle saatiin myös konkreettinen, tekninen vastaus: arviointimallille aletaan kehittää Excel-pohjaista työkalua, jonka sisältöjä ja toiminnallisuutta kehitetään eteenpäin koko organisaation voimin. Aika

näyttää, millainen prosessimallista käytännössä muotoutuu ja varmemman vastauksen tutkimuskysymykseen voisikin antaa vaikkapa vuoden kuluttua, mutta nyt tehty pohjatyö on tärkeä ensimmäinen askel kohti uutta toimintatapaa.

Yhtenä alakysymyksenä oli, mihin kehittämishaasteisiin tulisi tarttua, jotta Ohjelma 2030:ssa esitetyt viestinnän lupaukset voidaan täyttää. Haasteiksi tunnistettiin ennen kaikkea viestinnän prosessit – materiaalit ja sisällöt ovat oikeansuuntaisia, mutta ne eivät nykytilanteessa tavoita kohderyhmiään optimaalisesti. Prosessimallin mukaisesti viestinnän kehittämiseksi määriteltiin tavoitteita, joiden kautta näitä tunnistettuja haasteita pyritään edistämään. Vaikka Valonian ja kuntien yhteistyö on tiivistä ja toimivaa, on toimintakenttä haastava etenkin julkisen sektorin resurssihaasteiden vuoksi, joten on tärkeää asettaa riittävän maltillisia tavoitteita.

Kuinka sitten saamme strategisen ajattelun osaksi käytännön viestintäsuunnittelua? Tähänkin pohja luodaan prosessimallilla, mutta ennen kaikkea on tärkeää tukea tämän toteuttamista ohjeilla ja tukimateriaaleilla. Erityisen tärkeäksi kehitettäväksi työkaluksi on tunnistettu hankkeiden suunnitteluun luotu pohjadokumentti sekä sitä tukeva seurantaprosessi. Tämä vastasikin myös kysymykseen, millaisia ohjeita ja materiaalia organisaatiossa tarvitaan strategisen viestinnän toteutukseen.

Kuinka viestinnän kehitystoimenpiteiden onnistumista voidaan arvioida ja todentaa? Prosessimalli ja yhteyksien löytäminen hanketasolta organisaatiotasolle on tietysti keskeistä, mutta tämä ei yksin riitä – onnistuneen arvioinnin tueksi tarvitaan konkreettisia suunnitelmia siitä, miten tietoa käytännössä kerätään. Alkuvaiheessa oleellista on määritellä tavoitteet SMART-kriteerien mukaan. Käytännön työkaluksi prosessimallin oheen toteutettiin taulukko, johon on koottu tukikysymyksiä sekä mahdollisia keinoja tiedonkeruuseen ja analyysiin. Viestinnän mittaamiseen ja arviointiin on käytössä varsin runsas paletti erilaisia keinoja mediaseurannasta kyselyiden ja haastattelujen toteutukseen. Käytännön tasolla on tärkeää ottaa huomioon, että valitut keinot ovat toteuttamiskelpoisia organisaation resurssien valossa.

Viestinnän osalta on tärkeää pohtia, kuinka tietoa voidaan kerätä systemaattisemmin esimerkiksi tapahtumissa, koulutuksissa ja verkostoissa. Kuntien ja Valonian yhteistyötä ja seurantaan tullaan todennäköisesti kehittämään myös kunta-kohtaisten keskustelujen kautta ja tällaisissa fokus on koko toiminnan seuraamisessa – tuleekin pohtia tarkkaan, mitä viestinnästä on järkevää seurata ja millaisin kysymyksin. Seurannan ja arvioinnin kehittäminen on ollut suuri ja mahdollattakin tuntuva haaste Valoniassa. On tärkeää tiedostaa, että kyseessä on pitkä ja haastava prosessi ja iloita pienistäkin edistysaskeleista – kuten siitä, että tämän prosessin myötä haasteeseen on tartuttu ja projekti on käynnistetty. Seurannan johdonmukainen kehittäminen yhteistyössä kuntien kanssa jo itsessään vahvistaa Valonian toiminnan vaikuttavuutta.

Prosessimallin suunnittelussa yhtenä uutena ajatuksena seurantaan ja arviointiin liittyen heräsi, että mittaamista ja seurantaan ei tule kohdentaa vain ulkoiseen viestintään, vaan myös sisäisten prosessien seuranta, arviointi ja kehittäminen on tärkeää. Näiden sujuvuus ja laadukkuus on kriittisen tärkeää, jotta voidaan huolehtia ulospäin suuntautuvan viestinnän laadukkuudesta.

Työn yhtenä tavoitteena oli tarkastella, kuinka palvelumuotoilun menetelmät tukevat viestinnän kehittämistä ja toteuttamista Valoniassa. Lisäarvoa palvelumuotoilusta selvästi on, mutta kuten jo prosessin alussa ounastelin, on tasapaino resurssien niukkuuden ja laadukkaan palvelumuotoiluprosessin toteutuksen välillä iso haaste Valonian toimintaympäristössä. Valonian sidosryhmäyhteisössä resurssihaasteet ja kiire ovat ne realiteetit, joiden valossa myös palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnetään, joten resurssitehokkaan palvelumuotoiluprosessin ideointi ja toteutus oli paitsi välttämätöntä, myös tärkeää menetelmien realistisen jatkohyödyntämisen arvioinnin kannalta. Tämä oli minulle yksi työn haastavimmista asioista.

Palvelumuotoilu oli itselleni ideatasolla tuttua entuudestaan, mutta en ollut aiemmin toteuttanut palvelumuotoiluprosesseja. Oman haasteensa erilaisten palvelumuotoilun yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntämiseen ensikertalaisena toi se, että koronapandemian vuoksi kaikki yhteiskehittäminen tuli toteut-

taa etäyhteyksillä. Uuden asian äärellä etäyhteys tuntui lisäävän haastekerointa. Toisaalta arvelutti, tuovatko palvelumuotoilun menetelmät juuri tässä sidosryhmäverkostossa erityistä lisäarvoa, vai onko sen sijaan peräti haitaksi tuoda mukaan uudenlaisia tekemisen tapoja. Ei ole tarkoituksenmukaista, että työskentelytavat vievät huomiota kehitettävältä asialta.

Työn edetessä vahvistui tunne siitä, että palvelumuotoilun näkökulma oli kipuilusta huolimatta varsin keskeinen ja perusteltu. Tutut ja turvalliset vuorovaikutusmenetelmät osoittautuivatkin toimiviksi ja tämän prosessin tärkeimpiä oppeja oli, että menetelmiä oleellisempaa on pysähtyä kysymään ja kuuntelemaan ja toimia oletusten sijaan tiedon varassa. Erityisen tärkeää on pohtia, keiden tulee olla mukana parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Palvelumuotoilun tärkein anti oli siis toimia erityisesti ajattelua ja työn suunnittelua ohjaavana kehyksenä, kun tämän lähestymistavan kautta määrittelin viestintää ennen kaikkea palveluna ja pidin erilaiset sidosryhmät mukana työssä eri vaiheissa. Toisena oleellisena hyötynä sen näkeminen, että erilaisia kehitettäviä asioita ei tarvitse tehdä täydellisen valmiiksi ennen käyttöönottoa. Lopputulos on sen sijaan todennäköisesti parempi, kun jo varhaisessa vaiheessa testaa ja kehittää ideoita yhdessä muiden kanssa.

Viestinnän suunnittelussa palvelumuotoilun hyödyntäminen voi jatkossakin auttaa suuntaamaan fokusta kohti aitoa kohde- ja sidosryhmälähtöisyyttä ja prosessien painopistettä tietopohjaiseen suunnitteluun. Iteratiivinen, kokeileva, ja palautteeseen perustuva jatkokehittäminen yhdistävät työssä kehitettyä arviointin ja seurannan prosessimallia ja palvelumuotoilua. Voikin olla hyvä pohtia, tulleeiko määritellä, milloin on kyse palvelumuotoilusta ja milloin muunlaisesta yhteiskehittämisestä, vai onko termejä tärkeämpää, että prosesseja kehitetään.

Olin varautunut siihen, että opinnäytetyön työstäminen kokopäivätyön ohella tulisi olemaan raskasta, ja näin toki olikin. Prosessi kuitenkin yllätti antoisuudellaan. Oli palkitsevaa sukeltaa syvälle oman työn ja ammattiosaamisen keskeisten kysymysten äärelle. Opinnäytetyöprosessi antoi uusia työkaluja organisaation viestinnän kehittämiseen tavoitteellisesti ja tarvelähtöisesti. Seurannan ja

arvioinnin kehittämisen lisäksi palvelumuotoilu on tärkeä lisä viestijän työkalupakkiin.

Vaikka opinnäytetyön toteuttaminen oli henkilökohtaisesti iso projekti, on todettava, että Valonian kollegoiden tuki ja konkreettinen apu oli keskeinen tekijä työn valmistumisessa. On motivoivaa työskennellä organisaatiossa, jossa toiminnan kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja omaa osaamistaan ja vastuutehtävien toimintatapoja saa viedä eteenpäin ja siihen saa työyhteisön täyden tuen. Erityinen kiitos Valonian toimialapäällikölle Riikka Leskiselälle ja viestinnän aisaparilleni Maiju Oikariselle luottamuksesta ja vapaista käsistä viestintästrategiatyön edistämiseen opinnäytetyön puitteissa, sekä Anni Lahtelalle aiheinspiraatiosta ja hyvistä neuvoista palvelumuotoilun hyödyntämiseen Valoniassa.

Sisäiset kehityskeskustelut veivät ison osan työajastani opinnäytetyöprojektin loppuvaiheeseen sijoittuneella työviikolla: keskustelujen lisäksi niiden valmisteluun kului aikaa. Tämä jännitti kiireisessä työtilanteessa etukäteen, mutta keskustelujen jälkeen tunsin oloni ennen kaikkea inpiroituneeksi ja innostuneeksi. Oli mielekästä ja antoisaa ottaa aikaa kiireettömälle ja avoimelle keskustelulle viestinnästä muidenkin kuin viestinnästä vastaavan työparin kanssa. Kokemus keskustelujen mielekkyydestä vaikutti molemminpuoliselta. Viestinnällä on niin suuri merkitys jokaisen Valonian asiantuntijan työssä, että jatkossakin tulisi muistaa, että kehittämiseen varattua aikaa ei tulisi siirtää näennäisesti kiireellisempien tehtävien tieltä, eikä ratkaista viestinnän haasteita vain viestinnän asiantuntijoiden kesken. Vaikka viestinnän asiantuntijoilla onkin monissa viestinnän ratkaisuisissa viimeinen sana, on molemminpuolinen ymmärrys ja tarpeiden huomioiminen tärkeää onnistuneelle lopputulokselle. Tämä jo itsessään oli tärkeä havainto ja tulos: kehittämiseen käytettävää yhteistä aikaa ei kannata liiaksi säästellä. Se todennäköisesti antaa enemmän kuin ottaa.

Tässä työssä ratkaisuja on kehitetty erityisesti Valonian lähtökohdista ja tarpeisiin. Työn tuloksista voi kuitenkin ammentaa ideoita ja ajatuksia muihinkin hankeorganisaatioihin tai kuntarajapinnassa toimiviin organisaatioihin toiminnan

teemoista riippumatta. Ilmasto- ja kestävän kehityksen teemojen parissa työskentelevissä organisaatioissa voi soveltaa prosessimallia, jossa seuranta ja arviointi kytketään organisaatiotasolta alueellisiin – tai globaaleihinkin – tavoitteisiin.

Opinnäytetyön alussa perustelin aihevalintaa myös sen kautta, että viestintä on tärkeä työkalu ilmastotyössä. Vaikka opinnäytetyössä tämä Valonian toiminnan temaattinen fokus ei ollut keskiössä, on työtä ja omaa ajattelua taustalla ohjannut ja kirittänyt sen pohtiminen, miten Valonian prosessien kehittämisen kautta voidaan edistää myös laajemminkin ilmastotyön vaikuttavuutta. Viestintää tarvitaan paitsi silloin, kun kerrotaan kohderyhmille asioita, myös siinä kulissien taikaisessa työssä, jonka kautta moni asia etenee ja rakentuu ja ennen pitkää – joskus mutkienkin kautta – jalostuu konkreettisiksi toimenpiteiksi.

Lähteet

Allen, M. 2016. Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice. Sveitsi: Springer International Publishing

AMEC 2020. The Barcelona Principles 3.0. <<https://amecorg.com/barcelona-principles-3-0-translations/>> (luettu 3.5.2021).

AMEC 2021a. Who we are? <<https://amecorg.com/about/>> (luettu 3.5.2021).

AMEC 2021b. A taxonomy of evaluation towards standards. <<https://amecorg.com/amecframework/home/supporting-material/taxonomy/>> (luettu 3.5.2021).

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Luettavissa osoitteessa <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf>

Bayr, S. & Pulkka, A. 2020. Pieni opas kuntien ilmastoviestintään. Keski-Suomen liitto. Luettavissa osoitteessa <<https://keskisuomi.fi/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/B-208-Pieni-opas-kuntien-ilmastoviestintaan.pdf>>

Buhmann, A. & Likely, F. 2018. Evaluation and measurement in strategic communication. Heath, R. L. & Johansen W. (toim.): The International Encyclopedia of Strategic Communication. Malden, MA: Wiley-Blackwell. Luettavissa osoitteessa <https://www.researchgate.net/publication/322959272_Evaluation_and_Measurement_in_Strategic_Communication>

Design Council 2015a. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>> (luettu 3.4.2021).

Design Council 2015b. Design methods for developing services. <<https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>> (luettu 25.4.2021).

Dufva, M. 2020. Megatrendit. Sitran selvityksiä 162. Sitra. Luettavissa osoitteessa <<https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>>

EcoAmerica 2017. Connecting on Climate: A Guide to Effective Climate Change Communication Center for Research on Environmental decisions, Earth Institute, Columbia University. Luettavissa osoitteessa <<https://ecoamerica.org/wp-content/uploads/2017/03/connecting-on-climate.pdf>>

Gregory, A. 2017. SMART objectives and measurement: the virtuous circle. Juholin, E. & Luoma-aho, V. (toim.): Procomma Academic 2017, Mitattava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 26–35

Gregory, A. 2020. The Fundamentals of Measurement and Evaluation of Communication. Luoma-aho, V. & Canel, M. (toim.): The Handbook of Public Sector Communication. Hoboken, NJ: Wiley, Blackwell. Luku 24

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor Oy.

Juholin E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Talentum Media Oy.

Juholin, E. & Luoma-aho, V. 2017. Miksi viestintää mitataan? Juholin, E. & Luoma-aho, V. (toim.): Procomma Academic 2017, Mitattava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 14–27

Järvinen, J. 2017. Digitaalisen markkinointiviestinnän tehokkuusmittariston rakentaminen. Juholin, E. & Luoma-aho, V. (toim.): Procomma Academic 2017, Mitattava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 64–74

Lahtela, A. 2020. Verkostotyön kehittäminen muotoilun keinoin ja systeemiajattelua vahvistaen: Case Valonia ja alueellisen kestävän kehityksen työn verkostot. Opinnäytetyö, YAMK. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120426102>>

Luoma-aho, V.; Olkkonen, L. & Lähteenmäki, M. 2013. Expectation management for public sector organizations. Public Relations Review, 39:3. 248–250

Macnamara, J. 2015. Creating an “architecture of listening” in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability. University of Technology Sydney.

Macnamara, J. 2018. A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps. International Journal of Strategic Communication, 12:2.

Moritz, S. 2009. Service Design – Practical access to an evolving field. Lontoo. Luettavissa osoitteessa <https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ohtonen, P. & Ollila, E. 2017. Viestinnän ROI – mahdollisuus vai mahdottoisuus? Juholin, E. & Luoma-aho, V. (toim.): Procomma Academic 2017, Mitattava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 125–136

O’Neil, G. 2020. Measuring and Evaluating Audience Awareness, Attitudes, and Response. Luoma-aho, V. & Canel, M. (toim.): The Handbook of Public Sector Communication. Hoboken, NJ: Wiley, Blackwell. Luku 26

Piskonen, E. 2018. Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen. Opinnäytetyö, YAMK. Helsinki: Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052710450>>

Piskonen, E. 2021. Viestinnän palvelumuotoilu: näin kehität asiakas- ja työntekijäkokenemusta. <<https://www.linkedin.com/pulse/viestinn%C3%A4n-palvelumuotoilu-n%C3%A4in-kehitt%C3%A4t-asiakas-ja-elina-piskonen/?fbclid=IwAR2zyOUcymdQj67Jjplda7Y8-wFk9ZIKUt-fsypTBszFSuYMydpynuDQxv3E>> (luettu 20.4.2021.)

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Riekkinen, V.; Saikku, L.; Karhinen, S.; Aro, R.; Helonheimo, T.; Peltomaa, J.; Pitkänen, K.; Lounasheimo, J.; Kokkonen, V.; Seppälä, J. 2020. Kohti hiilineutraalia kuntaa: ilmastoverkoston vaikutus kunnan ilmastotyöhön ja päästöihin. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 20 / 2020. Helsinki: Suomen ympäristökeskus (SYKE). Luettavissa osoitteessa <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-5170-5>>

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent Oy.

Romenti, S. & Murtarelli, G. 2020. Measuring and Evaluating Media: Traditional and Social. Luoma-aho, V. & Canel, M. (toim.): The Handbook of Public Sector Communication. Hoboken, NJ: Wiley, Blackwell. Luku 25

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. 2018 This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. A Practitioners’ Handbook. Kanada: O’Reilly Media, Inc.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Alma Talent Oy.

Tiedotusosasto: Arvopohjainen viestintä lisää luottamusta – haastattelussa Laura Vuorio-Kuokka ja Petteri Puustinen. 2019. Repo, S. (toim.) 25.9.2019. Podcast. Kuunneltu 11.4.2021.

Valonia 2021a. Palvelut. <<https://www.valonia.fi/palvelut/>> (luettu 4.5.2021.)

Valonia 2021b. Valonia. <<https://www.valonia.fi/valonia/>> (luettu 3.4.2021).

Valonia 2021c. Ohjelma 2030. <<https://www.valonia.fi/materiaali/ohjelma-2030/>> (luettu 3.4.2021).

Valonia 2021d. Ohjelmakausi 2015–2020. <<https://www.valonia.fi/materiaali/ohjelmakausi-2015-2020/>> (luettu 3.4.2021).

Valonia 2021e. Varsinais-Suomen Helmikunnat -hanke. <<https://www.valonia.fi/hanke/helmikunnat/>> (luettu 4.4.2021.)

Varsinais-Suomen liiton strategia 2025. 2020. Varsinais-Suomen liitto. Luettavissa osoitteessa <<https://indd.adobe.com/view/46f3718d-2f33-49c1-8639-0b56a6c7b5a3>>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa. 2017. STT Viestintäpalvelut, ProCom & Retriever. Luettavissa osoitteessa <<https://procom.fi/wp-content/uploads/2017/03/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen-2017.pdf>>

Viitala, S. 2020. Kohti vaikuttavampaa viestintää: osallistavia työkaluja viestinnän ammattilaisille. Opinnäytetyö, YAMK. Helsinki: Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004286353>>

Volk, S. 2016. A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review* 42 (2016) 962–977

Zerfass, A. & Viertmann, C. 2017. Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 68-81.

Zerfass, A. & Volk, S. 2020. Aligning and Linking Communication with Organizational Goals. Luoma-aho, V. & Canel, M. (toim.): *The Handbook of Public Sector Communication*. Hoboken, NJ: Wiley, Blackwell. Luku 27

Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1. Kuntien viestintäasiantuntijoiden haastattelurunko

1. Millaiset viestinnän resurssit kunnassanne on?
2. Oletteko kuulleet Varsinais-Suomen Helmikunnat -hankkeesta tai olleet jo mukana esim. suunnittelussa tai palavereissa?
3. Kuinka viestinnän ja substanssiasiantuntijoiden välinen yhteistyö toimii kunnassanne?
4. Millaisilla materiaaleilla Valonia voi parhaiten tukea ja hyödyttää kuntanne viestintää?
5. Millä tavalla toivotte tiedon kulkevan Valoniasta kuntien viestinnälle?
6. Miten toivotte Valonian ja kuntien välisen työnjaon toteutuvan viestinnässä?
7. Millä tavalla ilmasto- ja ympäristöasiat näkyvät viestinnässänne ja millä tavalla niiden tulisi näkyä?
8. Millaisia kanavia teillä on käytössä kuntalaisviestintään?
9. Mitä sisäisen viestinnän kanavia kunnassanne käytetään ja kuinka ne toimivat?

Liite 2. Ohjausryhmän keskustelurunko ja apukysymykset

Seuranta ja arviointi

- Minkälaista seuranta kaivataan?
- Minkälaista dataa kunnalla on olemassa kunnan toiminnasta?
- Minkälaista tietoa kunta kaipaa Valonialta?

Vuorovaikutus ja yhteistyö

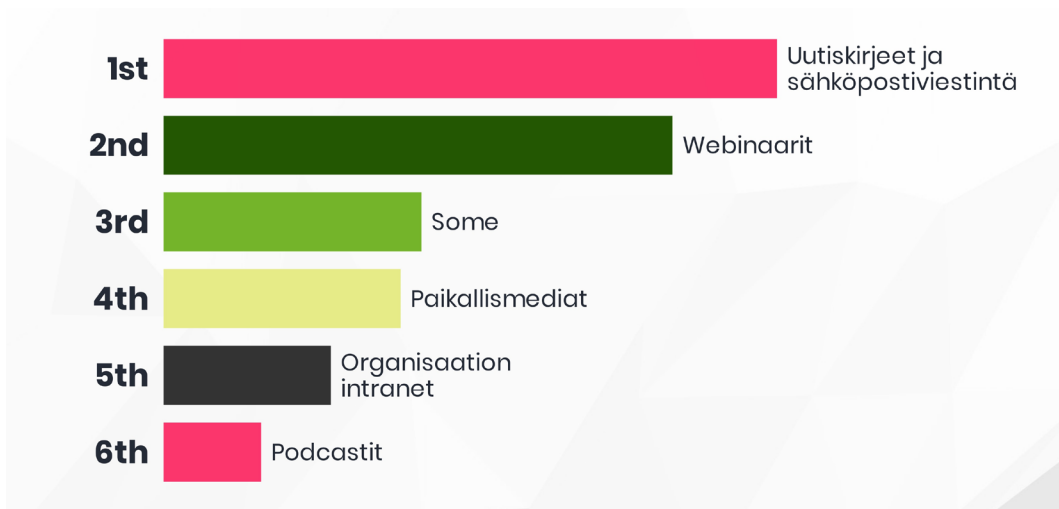
- Millaista yhteydenpitoa toivotaan?
- Kenen kautta tieto kulkee? Onko kunnassa joku, joka voi välittää tietoa?
- Kuinka toimintaa halutaan suunnitella yhdessä?

Apukysymykset fasilitaattoreille

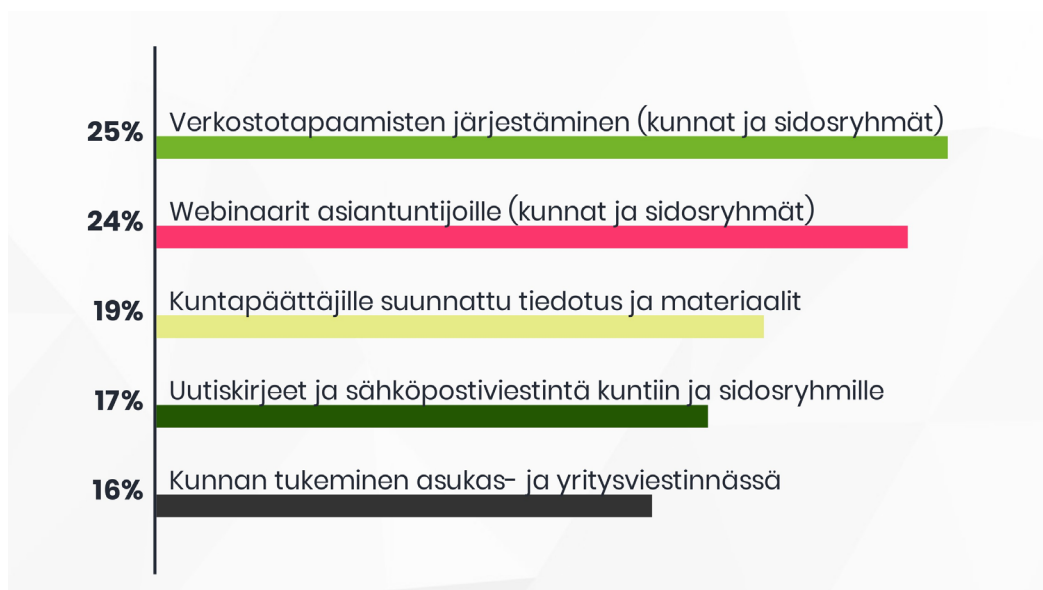
- Mikä osoittaa kunnalle, että asiat ovat edistyneet?
- Mitä asioita Valonian tulee kysyä, seurata ja tarkastella
- Kuinka usein toiminnan seurantaan halutaan paneutua saman pöydän ääressä (kuntakohtaisesti)?
- Mitä tietoa Valonia kaipaa kunnalta (kunta- ja maakuntakohtaisen) seurannan tueksi?
- Etä- ja liveosallistuminen koronan jälkeen?
- Missä asioissa Valonialla rooli kunnan tukena, missä asioissa esillä näkyvästi Valoniana?

Liite 3. Ohjausryhmän Mentimeter-kysymykset ja vastaukset

1/3: Kuinka sinut tavoittaa? Järjestä vaihtoehdot järjestykseen sen mukaan, mitkä viestintäkanavat tai -keinot koet toimiviksi omassa työssäsi tiedon vastaanottajan roolissa.



2/3: Kuinka Valonian tulisi priorisoida vuorovaikutus- ja viestintäresursseja? Jaa 100 % resurssi osa-alueille sen mukaan, kuinka paljon työaikaa kuhunkin osa-alueeseen tulisi mielestäsi Valoniassa käyttää suhteessa muihin mainittuihin.



3/3: Samaa vai eri mieltä?

Liite 4. Taulukko Valonian viestinnän seurannan suunnittelun tueksi

**OHJELMA 2030,
TEEMAT JA KUNNAT**

MAAKUNTA
VALONIA
HANKE

FIKSUT (SMART) VIESTINNÄN TAVOITTEET, YLEISET	1. PANOKSET JA SUUNNITELMAT (INPUT) <i>Valmistelu</i>	2. TOIMENPITEET (ACTIVITIES) <i>Toteutus</i>	3. VÄLITTÖMÄT TULOKSET, TUOTOKSET (OUTPUT) <i>Jakelu, näkyvyys</i>	4. VIESTINNÄN TULOKSET (OUTCOME) <i>Vastaanotto</i>	5. VAIKUTUKSET (IMPACT) <i>Saavutukset</i>
Nämä ovat ohjelmasta johdettuja, täsmällisiä ja tietoperustaisia mitattavia tavoitteita.	Hankkeen suunnittelu hakuvaiheessa	Hankkeen suunnittelu hankkeen käynnistyessä & toteutus	Toimenpiteiden seuranta hankkeessa: millaista näkyvyyttä ja huomiota saatiin?	Hankkeen kytkeminen Valonian toimintaan ja Valonian viestinnän vaikutukset	Valonian vaikutus maakuntatasolla, kuntien toimenpiteet ja Valonian rooli niissä
Näiden avulla on määriteltävä, mitä juuri nyt kehitetään ja miten, ja millä todennetaan onnistuminen (kunnille).	Miten suunnitellut toimenpiteet vastaavat ohjelmasta johdettuihin tavoitteisiin? Resurssointi: (henkilöresurssit, ostopalvelut, osaaminen, välineet...)	Mitä pitää ottaa huomioon, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa viestintää jolla päästään suunniteltuihin tavoitteisiin?	Mitä viestejä ja materiaaleja käytännössä lähtee ulos? Mitä kohdeyleisöt tekevät niillä sisällöillä ja viesteillä, joita heille välitettiin?	Mitä viestinnästämme seuraa? Tietoisuus, ymmärrys, kiinnostus, osallistuminen, sitoutuminen, asennemuutos, tyytyväisyys, luottamus...	Miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet kokonaisuvaan?
On tärkeää, että rahoittajan vaatimusten lisäksi arvioidaan kaikkia toimenpiteitä Valonian ja kuntien hyödyn ja kokonaisuuden kautta. Jokaiselle hankkeelle ei määritellä erikseen tavoitteita, vaan hankkeissa tehtävällä työllä tuetaan organisaatiotason tavoitteiden toteutumista.	Huomioidaan sekä Valonian toiminnan kokonaisuus. Kuinka suunnitelma täydentävät meneillään olevien toimenpiteiden ja kehityskulkujen palettia? Erityisesti voi pohtia, mitä tavoitteita tukevia sisältöjä voi tuottaa / miten voi raportoida hanketason toimenpiteitä tavoitteita tukemaan.	Suunnittelu ja alkukartoitus: mitä tiedämme siitä, mitä kohdeyleisömme tietävät ja ajattelevat aiheesta lähtötilanteessa? Mitä he tarvitsevat? Miten heidät tavoitetaan? Toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus (mm. tiedotteet, materiaalit, tilaisuudet)	Ns. "helpot" mittarit: paljonko seuraajia, postauksia, lukijoita, läpimenoja, osallistujia, klikkauksia, kävijöitä sivuilla, somessa Tärkeämpi: vastaanotto. Uudet seuraajat, tykkäykset, tagäykset, jaot, uudet uutiskirjelijäat, verkoston jäsenet...	Positiiviset palautteet, yhteistyökyselyt (esim. uusi taho ehdottaa hankeyhteistyötä) Ansaattu media – positiivinen huomio. Pohdittava: Miten todennetaan kulisseissa tapahtuvaa vaikutus- ja vuorovaikutustyötä? Kuinka laajasti näyimme maakunnassa?	Maine, yhteistyösuhteet Esim. konkreettinen aktivoituminen ilmastotyössä, tiiviimmät yhteistyösuhteet kuntien välillä (laajempi työ), kaikkein ylimmällä tasolla voidaan todeta että esim. päästökehitys kääntyy laskuun.
Mitä dataa ja miten näitä tavoitteita tukemaan voi kerätä hankkeissa? Tavoitteiden asettamisessa huomioidaan aiemmat kokemukset, opit, määrällinen ja laadullinen data: mikä toimii, mikä ei? Sidosryhmien ja asiantuntijakumppaneiden hyödyntäminen suunnitelmien arvioinnissa	Sisäinen arviointi Tarpeen, toteuttamiskelpoisuuden ja riskien arviointi: toimintaympäristön ja muiden toimenpiteiden tarkastelu. Kohdeyleisön osallistaminen jos mahdollista: kyselyt, haastattelut Kirjataan alussa ja hankkeen aikana Exceliin, mitä tavoitteita kohden mennään ja miten se etenee.	Toteutus- ja arviointisuunnitelma. Aikataulukko ja vastuunjako. Tunnistetaan keskeiset mediatiedotteiden ja muiden viestinnän keskeiset paikat ja tehdään ratkaisut mahdollisimman vankasti tietoon pohjaten (ihanteellisesti sidosryhmiä osallistaen jos tarvittavaa tietoa ei entuudestaan ole).	Tärkeää pohtia, mitä seurataan ja miksi – millä tavalla todennetaan onnistumista (määrä ei aina ole onnistumisen ja laadun paras mittari) Mittareiden valinta perustellaan tavoitteilla. Pohdittava: jos viestitään kuntien kautta, miten saamme dataa ja miten todennamme onnistumista?	Esim. sidosryhmäkyselyt, kuntakierrokset ja kehityskeskustelut. Havainnointi (esim. miten muut puhuvat meistä somessa). Kyselyt kohdeyleisölle (miten asenteet tai tietoisuus muuttuneet, vertaaminen alkuvaiheessa määriteltyn tasoon <i>pre-post</i>), someanalyysi (esim. kommentit) media-analyysi (näkyvyyden laatu), palautteen keruu ja analyysi (esim. tapahtumista)	Toiminnan rahoitus, resurssit (toki on tiedostettava, että tämä ei ole vain omasta onnistumisesta kiinni, mm. jos taloudellinen tilanne yleisesti on haastava) Valonian asema vahvistuu hälvennetään vastakkainasettelua, synnytetään uusia yhteistyösuhteita ja yhteisymmärrystä. Maakunnassa otetaan askeleita kohti tavoitteita ja käynnistetään uusia toimenpiteitä.
Tavoitteet asetetaan niin, että pohditaan ensin toivottu tulos tasolla 5 > 4 > 3 SMART-kriteerit.	Seurantatyökalu (Excel) Viestinnän suunnittelupohja hankesuunnitteluun	Hankkeen viestintäsuunnitelma-pohja. Käynnistyspalaveri.	Excelin täydentäminen ja väliarviointipalaverit	Systemaattinen tiedonkeruu organisaatiotasolla. Vuosikertomus.	Ohjelman väliarviointit. Tavoitteiden muokkaaminen.

Liite 5. Hankkeiden viestintäsuunnitelman luonnos

Viestinnän asiantuntijat tulee ottaa suunnitteluun mukaan varhaisessa vaiheessa. Viestinnän tehtävänä on ideoida ja suunnitella yhdessä substanssiasiantuntijoiden kanssa hankkeen vuorovaikutuksellisten toimenpiteiden kokonaisuutta (ei ainoastaan erillistä viestintäsuunnitelmaa).

Viestinnälle on määritelty ohjelmaan pohjautuvat tavoitteet, joita hankkeissa tehtävät toimenpiteet tukevat. Viestinnän yleisten ja yhteisten tavoitteiden määrittely on viestintäasiantuntijoiden vastuulla. Toteutus on yhteisvastuullista ja vastuut tarkennetaan hankekohtaisesti, hanke-tiimin osaaminen ja resurssit huomioiden.

Suunnittelua ohjaavia materiaaleja ja ohjeistuksia

- Toiminnan seuranta (Excel): tavoitteiden ja tarpeiden tunnistus sekä kirjaaminen
- Suunnittelun ja arvioinnin prosessimalli ja viestinnän arvioinnin ohjetaulukko
- Viestintästrategia: dokumentti määrittää viestinnän peruslinjat
- Viestinnän kuntayhteistyön malli
- *Idea: Kerätään tietopankkia toimenpiteiden onnistumisesta ja epäonnistumisesta suunnittelun tueksi (tulee pohtia, miten tietoa kerätään sisäisesti hyödynnettäväksi)*
- *Idea: Viestintäsuunnitelman tueksi toteutetaan resursoinnin muistilista, johon kirjataan viestinnän perustoimintaan kuuluvat keinot ja kanavat (eivät vaadi erillistä resursointia) ja niiden kohderyhmät ja tavoitavuus. Tämän lisäksi aika- ja budjetti-arvioita erilaisten laajempien viestintätoteutusten suunnitteluun.*

MUISTILISTA SUUNNITTELUUN

1) Tavoitteet ja toimenpiteiden tarpeellisuus

Tutustu seurantatyökaluun (Excel).

- Toteuttaako suunniteltu toimenpide ohjelman tavoitteita?
- Minkä tunnistetun tarpeen toimenpide täyttää? Vahvistaako toimenpide jotakin tavoitetta, joka tarvitsee vahvistamista? (*tarkista mm. teemaattiset ja alueelliset painotukset*)
- Miten suunniteltuja toimenpiteitä voidaan vahvistaa ja/tai yhdistää muiden käynnissä olevien hankkeiden ja toimenpiteiden kanssa?
- Määrittele, millä tavalla suunnitellut toimenpiteet toteuttavat viestinnälle määriteltyjä yleisiä tavoitteita?
- Miten toimenpiteet istuvat viestinnän kokonaisuuteen? (*esim. mahdollisuus kehittää tietyille kuntakohderyhmälle suunnattua viestintää, tai sisältöjen tuottaminen tukemaan määriteltyjä kohderyhmäkohtaisia kanavia*)

Tavoitteet ja tarpeet määrittävät ydinviestit.

2) Realistinen resursointi

- Mihin asioihin vaaditaan viestintäasiantuntijoiden työaikaa ja kuinka paljon?
- Millaisia ostopalveluita tarvitaan ja kuinka ne tulee budjetoida?

Kirjaa vastaukset hankkeen viestintäsuunnitelmapohjaan (hankehakemuksen lisäksi)!

3) Sidosryhmien näkemykset ja kohdeyleisöjen tavoittaminen

- Onko Valoniassa aiempia kokemuksia kohderyhmän tavoittamisesta? Hyviä tai huonoja? Näitä tulee hyödyntää.
 - Jos ei ole, miten voidaan jo suunnitteluvaiheessa varmistua, että suunnitellut toimenpiteet ovat tietoperustaisesti soveltuvia kyseiselle kohderyhmälle?
- Onko hankkeessa mukana olevien kuntien ja/tai muiden sidosryhmätahojen kanssa yhteisesti suunniteltu viestinnän prosesseja niin, että muiden organisaatioiden viestijät ovat voineet tuoda oman tietämyksensä kohderyhmien tavoittamisesta?

Sidosryhmäanalyysi määrittää vuorovaikutus-, kanava- ja keinovalinnat. (myös sen, koska toimimme Valoniana, koska suunnittelemme viestintää ns. sisältötoimistona kuntien kanaviin)

HANKKEEN KÄYNNISTYSVAIHE

MUISTILISTA SUUNNITTELUUN

Hankkeen käynnistyessä varataan hankkeessa työskentelevien substanssiasiantuntijoiden ja viestintäasiantuntijoiden viestinnän suunnittelupalaveri (sisäinen).

Yhteistyöhankkeessa tämän lisäksi (jälkeen) koko hankekonsortion yhteinen palaveri.

1) Palaverissa hyödynnetään hakuaiheessa kirjattua alustavaa viestintäsuunnitelmaa.

- Ovatko tiedot yhtä ajan tasalla?
- Onko saatu rahoitus asettanut tarpeita muuttaa suunnitelmia?
- Onko välillä tapahtunut kehityskulkuja tai oivalluksia, jotka muuttavat tilannetietoja?

Konkreettinen toimenpidesuunnitelma (viestintäsuunnitelmalomake ja Planner)

2) Tarkennettu vastuunjako

- Kuka konkreettisesti vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta?

3) Hankkeen sisäinen viestintä (erityisesti yhteistyöhankkeessa)

4) Suunnitellaan seuranta ja arviointi

- miten tietoa kerätään (taulukko ja viestinnän mittaamisohjeistus)
- mediaseurannassa seurattavat asiat, kyselyt, tapahtumien seuranta jne.
- Aikataulukus: hankkeen ajalle sovitaan hankkeen elinkaaren mukaan, mutta noin puolivuositain, tarkastuspalaverit. Tällöin arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja sopeutetaan toimenpiteitä tarvittaessa.

Kirjataan hankkeen tavoitteet Excelliin.

Kirjataan väliarviointipalaverit kalenteriin.