

Jenni Eerola Martikainen

LAATUMITTARISTON KEHITTÄMINEN KUMPPANUUSTALO VIIKARI RY:LLE

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomikoulutus

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| | |
|-----------------|---|
| Tutkintonimike | Sosionomi (AMK) |
| Tekijä/Tekijät | Jenni Eerola Martikainen |
| Työn nimi | Laatumittariston kehittäminen Kumppanuustalo Viikari ry:lle |
| Toimeksiantaja | Kumppanuustalo Viikari ry |
| Vuosi | 2022 |
| Sivut | 34 sivua |
| Työn ohjaaja(t) | Merja Nurmi, Hanna Pikka |

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kotkalaiselle Kumppanuustalo Viikari ry:lle kolmiportainen itsearviointin laatumittaristo, joka mittaa vuonna 2021 laaditussa strategiassa asetettujen laatutavoitteiden toteutumista yhdistyksen käytännön toiminnassa. Laatumittaristo laadittiin asiakaslähtöisesti yhdessä yhdistyksen johtokunnan asettaman strategiatyöryhmän kanssa kolmessa työpajassa.

Työssä tutkittiin, miten onnistuu yhteisöllinen laatumittaristojen laatiminen sekä miten yhteisöllinen laatumittaristojen laatimisen prosessi tukee strategian jalkauttamista. Menetelminä työssä hyödynnettiin vertailukehittämistä eli benchmarkingia ja aivoriihityöskentelyä eli brainstormingia. Koko strategiatyön lähtökohtana toimi Lean-ajattelun mukainen PDSA-kehityssykli.

Kehittämistyön tuloksena syntyi asiakaslähtöisesti juuri toimeksiantajan tarpeisiin kehitetty ja strategiatyötä tukeva itsearviointin laatumittaristo. Työn toteuttamisen jälkeen tärkeänä huomiona koettiin kehittämistyön aikana todetut muut kehittämistarpeet. Prosessin aikana syntyi esimerkiksi tarve johtokunta-työskentelyä arvoivalle itsearviointin mittaristolle sekä halu tutkia tehdyn strategiatyön ja itsearviointin vaikutuksia yhdistyksen toimintaan ja sen laatuun tulevaisuudessa.

Yhteisöllisen laatumittaristojen laatimisen todettiin vaativan tiukkaa työtettä ja tarkkaan vaadittuja ja kohderyhmälle sopivia menetelmiä. Kohderyhmän tuntemisen todettiin olevan hyödyksi prosessissa. Yhteisöllisyys nähtiin kuitenkin ehdottomasti positiivisena asiana prosessissa ja sen ajateltiin lisäävän mittaristojen luotettavuutta. Laatumittaristojen laatimisen prosessi nähtiin luonnollisena ensiaskeleena strategian jalkauttamisessa osaksi yhdistyksen toimintaa ja prosessin todettiin tukeneen strategian jalkauttamista.

Asiasanat: itsearviointi, yhdistys, vaikuttavuus, kumppanuustalo

| | |
|------------------|---|
| Degree | Bachelor of Social Services |
| Author (authors) | Jenni Eerola Martikainen |
| Thesis title | Development of quality metrics for a registered association Community Center Viikari |
| Commissioned by | A registered association Community Center Viikari |
| Time | 2022 |
| Pages | 34 pages |
| Supervisor | Merja Nurmi, Hanna Pikka |

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop a three-tier self-assessment quality measure for the registered association Community Center Viikari from Kotka, measuring the implementation of the quality objectives set out in the 2021 strategy in the practical activities of the association. The quality instrument set was prepared in a customer-oriented manner with the strategy working group set by the Association's Board of Trustees in three workshops.

The work examined the success of communal quality instrument lists and how the communal process of drawing up quality instrument lists supports the integration of the strategy. Benchmarking and brainstorming were used as the methods. The whole strategy work was based on the PDSA development cycle in line with Lean thinking.

The development work resulted in a customer-oriented self-assessment quality measure developed specifically for the sponsor's needs and supports the strategy work. After the implementation of the work, other development needs to be identified during the development work were considered important attention. During the process, for example, the need for a valued self-assessment instrument set of board work and the desire to examine the effects of strategy work and self-assessment on the association's activities and its quality in the future.

The compilation of Community quality instrument lists was found to require a strict working grip and strictly required and suitable methods for the target audience. The emotion of the target audience was found to be beneficial in the process. However, community was definitely seen as a positive thing in the process and it was thought to increase the reliability of the metrics. The process of drawing up quality metrics was seen as a natural first step in integrating the strategy into the association's activities, and the process was found to have supported the strategy.

Keywords: self-assessment, association, efficiency, community house

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS..... | 5 |
| 3 | YHDISTYSTOIMINNAN PERUSTEET | 7 |
| 4 | YHDISTYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN..... | 8 |
| 4.1 | Yhdistyksen itsearviointi | 9 |
| 4.2 | Yhdistyksen strategiatyö..... | 10 |
| 4.3 | Yhdistyksen laadun arviointi | 10 |
| 4.4 | Kumppanuustalo Viikari ry:n strategiatyö..... | 11 |
| 5 | KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS..... | 14 |
| 5.1 | Työpajojen valmistelu | 16 |
| 5.2 | Työpaja 3.5.2022..... | 19 |
| 5.3 | Työpaja 6.6.2022..... | 19 |
| 5.4 | Työpaja 28.6.2022..... | 20 |
| 6 | ITSEARVIOINNIN LAATUMITTARISTO..... | 21 |
| 7 | YHTEENVETO | 27 |
| 8 | POHDINTA..... | 28 |
| | LÄHTEET..... | 32 |

1 JOHDANTO

Yhdistysten merkitys on suuri niin yksilöille, kuin koko yhteiskunnalle. Yhdistystoiminnassa tärkeää on toiminnan jatkuva kehittäminen, joka on yksi hyvin toimivan yhdistyksen edellytyksistä (Rosengren ym. 2018, 15). Strategiatyön avulla voidaan suunnitelmallisesti kehittää yhdistyksen toimintaa. Strategiatyössä yhdistyksen toiminnalle asetetaan tavoitteita ja keinot niihin pääsemiseksi. Itsearviointi on jatkoa strategiatyölle, jotta strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja niiden vaikutuksia voidaan seurata. Yhdistystoiminnan laadun arvioimisen kannalta keskeistä on hyvien mittareiden kehittäminen (Kuokkanen ym. 2018, 52).

Kumppanuustalo Viikari on kotkalainen yhdistysten kokoontumispaikka ja kansalaistoiminnan keskus. Se sijaitsee Kotkansaarella ja sen tilat ovat Kotkan kaupungin tarjoamat (Kumppanuustalo Viikari ry s.a.). Kumppanuustalon toiminta ja kehittäminen on ollut hankerahoituksin rahoitettua vuodesta 2013 asti. Kumppanuustalo Viikari ry on Kumppanuustalo Viikarin toimijoiden vuonna 2017 perustama yhdistys, jonka tarkoitus on toimia kattojärjestönä paikallisille yhdistyksille ja tukea kaikkea yhdistystoimintaa alueella. Kumppanuustalo Viikari ry:n jäsenistöön kuuluu noin 30 jäsenyhdistystä, joiden edustajista koostuva johtokunta päättää yhdistyksen asioista. Johtokunnan lisäksi päätöksiä tekee jäsenistö avoimissa kevät- ja syyskokouksissa. Jäsenyhdistysten lisäksi Kumppanuustalolla on paljon käyttäjäyhdistyksiä, jotka eivät ole Kumppanuustalo Viikari ry:n jäseniä. (Kumppanuustalo Viikari ry Toimintakerotus 2020).

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Vuonna 2021 Kumppanuustalo Viikari ry:n johtokunta asetti jäsenistään koostuvan strategiatyöryhmän, joka laati Kumppanuustalon verkostokoordinaattorin johdolla yhdistyksen toiminnalle uuden strategian toiminnan kehittämiseksi. Kumppanuustalo Viikari ry:n strategian kehittämisen prosessia kuvaa tarkemmin verkostokoordinaattori Pikka (2022) opinnäytetyössään.

Palvelumuotoilun ideapakka (Turku & Rauhala 2021) kertoo palvelun menestyksestä kertovien mittarien valitsemisen olevan tärkeä osa palvelukehitystä.

Mittarit ohjaavat yhdistyksen toimintaa ja auttavat löytämään toiminnan ongelmakohdat. Ideapakassa kerrotaan, että mittaamisen on tärkeää vastata tavoitteita, jotka toiminnalle on strategiassa asetettu. Näin ollen opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdessä strategiatyöryhmän kanssa kehittää Kumppanuustalo Viikari ry:lle uusi itsearvioinnin mittaristo, jonka avulla strategian toteutumista käytännön toiminnassa voidaan arvioida luotettavasti ja säännöllisesti. Tässä opinnäytetyöprosessissa laaditussa itsearvioinnin laatumittaristossa keskityttiin toimeksiantajan toiveesta arvioimaan kahden Pikan (2022) asettaman strategisen toimenpide-ehdotuksen toteutumista käytännön toiminnassa. Palvelumuotoilun lähtökohtana on palveluiden suunnittelu ja kehittäminen käyttäjälähtöisesti, käyttäjien tarpeita täyttämään.

Kumppanuustalo Viikari ry:lle laaditut mittaristot laadittiin yhteistyössä jäsenyhdistysten edustajista koostuvan strategiatyöryhmän sekä Kumppanuustalon verkostokoordinaattorin kanssa. Mittaristot pohjautuvat yhdistyksen strategiaan tavoitteisiin ja tukevat matkaa kohti yhdistyksen yhteistä visiota. Strategiatyöryhmään kuului Kumppanuustalo Viikarin verkostokoordinaattori, Kotkan kaupungin edustaja sekä viisi yhdistyksen jäsentä. Osana opinnäytetyön prosessia opiskelija toimi mukana tässä strategiatyöryhmässä kehittämässä yhdistyksen strategiaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis laatia strategian jatkoksi mittaristo, jolla voidaan seurata asetettujen laadullisten tavoitteiden toteutumista käytännössä. Näin ollen tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat kaksi kysymystä: ”Miten onnistuu yhteisöllinen laatumittaristojen laatiminen?” sekä ”Miten yhteisöllinen laatumittaristojen laatimisen prosessi tukee strategian jalkauttamista”

Kohderyhmänä opinnäytetyössä ovat kaikki Viikari ry:n alla toimivat ihmiset, yhdistykset, kaikki kumppanuustalon yksittäiset käyttäjät, työntekijät, strategiatyöryhmä, johtokunta ja verkostokoordinaattori. Lisäksi laadukas yhdistystoiminta tukee koko alueen asukkaiden hyvinvointia. Luotettavasta laatumittaristosta hyötyvät myös ne, jotka epäilevät toiminnan laatua ja vaikuttavuutta, koska onnistunut mittaristo takaa onnistuneen laadun ja vaikuttavuuden todentamisen. Mittariston luotettavuus perustuu sen asiakaslähtöiseen kehittämiseen sekä faktoihin pohjautuviin kriteereihin.

Kumppanuustalo Viikari ry on jo aiemmin mitannut toimintaansa kvantitatiivisesti. Kumppanuustalolla on seurattu esimerkiksi kävijämääriä, tilaisuuksiin osallistuneiden määriä sekä kuukausittaisia tilavarausten määriä. Määrällisiä asioita mitattaessa jää kuitenkin toiminnan vaikuttavuus ja laatu arvioimatta, joten Kumppanuustalo Viikari ry:n on tärkeää saada määrällisen mittaamisen rinnalle toimiva laadullisen arvioinnin mittaristo.

Pikka (2022) kertoo, ettei vuonna 2021 aloitetun kehittämistyön taustalla ole mitään tiedossa olevaa ongelmaa, vaan halu palvelun kehittämisestä. Sen sijaan strategiatyön tavoitteena oli toiminnan kehittyminen ja strategiatyöllä tahdottiin välttää paikallaan pyörivä, tavoitteeton yhdistystoiminta. Tarkoituksena oli ennen kaikkea tukea entistä laajemmin kaikkea alueen yhdistystoimintaa. (Pikka 2022, 54).

3 YHDISTYSTOIMINNAN PERUSTEET

Yhdistystoiminnan ollessa voittoa tavoittelematonta sen arvo ei ole rahallisesti mitattavissa, eivätkä määrälliset mittarit tuo esiin yhdistystoiminnan todellista arvoa, jota se yksilölle ja yhteiskunnalle tuottaa. Maailman terveysjärjestö WHO on laatinut mittariston yksilön elämänlaadun arvioimiseksi. Esimerkiksi fyysisen ja psyykkisen terveyden arvioimisen lisäksi elämänlaadun mittaristossa otetaan huomioon muun muassa sosiaalisten suhteiden ja elinympäristön vaikutukset yksilön elämänlaatuun. (WHOQOL: Measuring Quality of Life 2018.) Myös yhdistystoiminnan arvon voidaan ajatella olevan sen elämän laatuun tuoma vaikutus esimerkiksi uusien ihmissuhteiden ja mielekkään tekemisen kautta.

Usein sanoja yhdistys ja järjestö käytetään toistensa synonyymeinä samaa asiaa tarkoittamaan. Jos tarkkoja ollaan, on sanoilla kuitenkin pieni ero, sillä järjestöt-termin alle kuuluvat rekisteröityjen ja rekisteröimättömien yhdistysten lisäksi myös esimerkiksi erilaiset säätiöt, jotka eivät ole yhdistyksiä. (Sosiaali- ja terveysjärjestöt Suomessa s.a.) Ensimmäisten lakien joukossa vuonna 1919 Suomessa tuli voimaan yhdistyslaki. Yhdistystoimintaa Suomessa on ollut pitkään ja sen juuret ovat syvällä suomalaisessa kulttuurissa. Patentti- ja

rekisterihallituksen ylläpitämän yhdistysrekisterin mukaan Suomessa oli vuoden 2021 lopussa noin 108 000 rekisteröityä yhdistystä (Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät 2022).

Edelleen 2020-luvulla Suomessa yhdistykset ovat vahvan kansalaisyhteiskunnan selkäranka. Ruuskasen ym. (2020) mukaan kansalaisyhteiskunnalla tarkoitetaan kenttää, jolla kansalaiset toimivat ryhmänä yhteisten arvojen pohjalta saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Kansalaisyhteiskunnan pääpiirteinä on toiminnan vapaaehtoisuus. Yhdistysten ja lisäksi kansalaisyhteiskuntaan kuuluu myös esimerkiksi erilaisia liikkeitä, säätiöitä ja yhteisöjä. Ruuskanen ym. kertoo, että nykyajan Suomessa yhdistystoiminnan asema on säilynyt vahvana, mutta yhdistystoiminta on muuttunut entistä ammattimaisemmaksi ja erityisesti toiminnan rahoittamisen tavat ovat muuttuneet. (Ruuskanen ym. 2020.)

Kansalaisjärjestöjen lisäksi Suomessa toimii niin sanottuja palveluntuottajajärjestöjä, jotka täydentävät julkisen sektorin sosiaali- ja terveystoimintaa ja toimivat kuntien yhteistyökumppaneina. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti kansalaistoimintaan ja vapaaehtoisin järjestöihin. Järjestöt vaikuttavat yhteiskunnallisesti, ajavat oman asiansa etua, tarjoavat yksilöille vertaistukea, vaikutusmahdollisuuksia, osallisuutta, sosiaalista pääomaa sekä edistävät yksilöiden hyvinvointia ja terveyttä. (Järjestöt kunnassa 2019.) Itsensä toteuttaminen ja mielekäs vapaa-ajan tekeminen ovat tärkeitä hyvinvoinnin osatekijöitä (esim. Allardt 1976, 46–47). Näitä tarjoamalla järjestöt vahvistavat yksilöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia.

4 YHDISTYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yhdistystoiminnan taustalla on yhdistykseen kuuluvien ihmisten tarve ja halu ajaa itselleen tärkeitä asioita. Yhdistystä perustettaessa toiminnalla on selkeä tarve ja tarkoitus. Osa näistä toiminnan tavoitteista usein ajan kuluessa toteutuu, tilalle tulee uusia tavoitteita ja yhdistyksen olemassaolon syy muuttuu. Tämän takia on tärkeää säännöllisesti tarkastella yhdistyksen toimintaa sekä pohtia yhdessä toiminnan tarkoitusta ja keinoja yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Kuokkanen ym. 2018, 5.)

4.1 Yhdistyksen itsearviointi

Itsearviointia tehdään, koska sen avulla voidaan kriittisesti tarkastella yhdistyksen omaa toimintaa. Aalto-Kallio ja Haake (2014) nostavat esiin ajatuksen arvioinnin epämiellyttävyydestä. On totta, että toiminnan arviointi voidaan kokea ylimääräisenä työnä, eikä arvioinnin hyötyjä aina nähdä vielä arviointivaiheessa. Arvioinnilla on kuitenkin kaksi tärkeää syytä: se tuo esiin oman työn merkityksen ja tekee saavutetut tulokset näkyviksi. (Aalto-Kallio & Haake 2014.) Arvioinnin kannalta keskeinen asia on hyvien mittareiden kehittäminen (Kuokkanen ym. 2018, 52).

Sosiaalialan kehittämistoiminta voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen. Kehittämistoiminnan lineaarisessa mallissa on huomioitu jokainen kehittämistyön vaatima vaihe. Lineaarisen mallin voidaan ajatella poistavan prosessista epävarmuustekijöitä ja tekevän lähtökohdat selkeiksi. (Salonen ym. 2017.)



Kuva 1. Kehittämistoiminnan lineaarinen eteneminen (Salonen ym. 2017)

Yhdistyksen itsearviointiin tueksi on laadittu monia eri oppaita, kuten KSL-opintokeskuksen yhdistystoiminnan kehittämisen opas (2018), STEA:n opas itsearviointiin sekä Artsin toiminnankuvauslomake. Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin erilaisia arvioinnin oppaita sekä itsearviointin tapoja, joista on otettu vaikutteita Kumppanuustalo Viikari ry:n itsearviointin mittaristoa laadittaessa. Varsinainen laadittu mittaristo on kuitenkin kokonaisuudessaan laadittu yhdessä strategiatyöryhmän kanssa, eikä mitään ole otettu valmiina muilta toimijoilta. Suuressa roolissa on ollut strategiatyöryhmän jäsenten kokemus muiden yhdistysten laadun tarkastelusta. Jo opinnäytetyön alkuvaiheilta saakka oli selvää, että yhdistykselle tullaan laatimaan oma mittaristo, jotta voidaan varmistua mittariston käytettävyydestä juuri tämän tyyppisen yhdistyksen tarpeisiin.

Kokonaisvaltaisena itsearviointin työkaluna pidettävä CAF (Common Assessment Framework) on julkiselle sektorille luotu työväline, jonka avulla voidaan tehdä itsearviointia yhdeksällä eri arviointialueella. Mikäli olisi haluttu, olisi arvioimisessa voinut käyttää jotain vastaavaa työkalua. Vastaavat valmiit itsearviointin työkalut rajattiin kuitenkin pois heti alkuvaiheessa, koska toimeksiantaja nimenomaan halusi juuri heidän käyttöönsä toteutetun yksilöllisen arviointimittariston, jolla pystyisi arvioimaan strategiassa asetettujen toimenpide-ehdotusten toteutumista käytännön toiminnassa, eikä kaikkea toimintaa koko laajuudessaan.

4.2 Yhdistyksen strategiatyö

Strategian voidaan ajatella olevan kokoelma eri keinoja, joilla saavutetaan yhteinen visio, eli ajatus siitä, mitä halutaan olla. Strategiaprosessissa yhdistyksen toiminnalle asetetaan arvot, missio ja visio. Strategian keskeinen tarkoitus on ohjata tulevaisuuden toimintaa. (Vataja 2020.) Arvot kuvaavat yhdistykselle tärkeitä periaatteita, jotka näkyvät kaikessa yhdistyksen toiminnassa. Missio, eli toiminnan tarkoitus kokoaa yhteen syyn, miksi yhdistys on olemassa ja mitä se tekee. Visio on tavoite, niin sanottu haavekuva, joka siintää kaukana tulevaisuudessa, mutta on strategiassa asetettavin keinoin saavutettavissa.

Strategian jalkauttamisesta kirjoittaa esimerkiksi Munnukka (2015) opinnäytetyössään. Munnukka kertoo, että strategia tulee jalkauttaa kaikille organisaation tasoille. Vasta jalkauttamisen vaiheessa strategia otetaan käytännön toimintaan mukaan ja tällöin sen tulee olla tuttu mukana toiminnassa oleville. Olennaista strategiassa asetettujen tavoitteiden onnistumisen kannalta on siis strategian jalkauttaminen.

4.3 Yhdistyksen laadun arviointi

Kuten jo edellä mainittiin, voittoa tavoittelemattomalla yhdistystoiminnalla on paljon muita, kuin määrällisiä merkityksiä. Laadullinen eli kvalitatiivinen mittaaminen tarkoittaa toiminnalle asetettujen määrättömien asioiden mittaamista. Henrikssonin ym. (2015) mukaan itsearviointilla voidaan saada käyntiin ajattelua, oppimista ja muutosta ja tämän takia järjestössä käytössä olevien toi-

mintatapojen tarkoituksenmukaisuutta kannattaa tarkastella ajoittain. Arvioinnilla pyritään tekemään näkyväksi se, onko toiminta ollut tavoitteiden mukaista. Koskelan (2012) mukaan itsearvioinnin on tärkeää vastata järjestön omiin tarpeisiin, tuottaa tietoa toiminnan kehittämisen tueksi sekä tuoda esiin aikaan saadut tulokset. Lisäksi Koskela kertoo, että numeraalisen tiedon rinnalle on erityisen tärkeää saada laadullista tietoa, jotta kehitystarpeet pystytään paikantamaan ja nostamaan esille. Määrällisessä arvioinnissa huomataan ongelmakohdat, laadullisessa arvioinnissa huomataan sen lisäksi myös ratkaisut niiden korjaamiseksi. Laadullisessa arvioinnissa arvioinnin kohteena ovat toimintaan liittyvät onnistumiset, kehittämiskohteet sekä aikaansaadut tulokset ja vaikutukset. (Koskela 2012.)

Toiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa on tärkeää huomata ero vaikutuksen ja vaikuttavuuden välillä. Vaikutus on usein lyhyt aikainen, nopeasti havaittava toiminnalla oleva vaikutus. Vaikutus voi kohdistua yksilöön, yhteiskuntaan tai ilmiöön. Vaikuttavuus taas tarkoittaa toiminnalla olevaa pitkäaikaista seurausta ja sen todistaminenkin vaatii pitkäjänteistä seuraamista, arviointia ja tilastointia. (Henriksson ym. 2015.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus luoda mittaristo nimenomaan vaikuttavuuden, eli pitkäaikaisen seurannan tueksi. Toki ohella voidaan havainnoida myös lyhytaikaisia vaikutuksia, mutta arvioinnin pääpaino on pidempiaikaisen vaikuttavuuden havainnoinnissa.

4.4 Kumppanuustalo Viikari ry:n strategiatyö

Ennen opinnäytetyön toteutusvaihetta opiskelija oli mukana Kumppanuustalo Viikari ry:n strategiaprosessissa alusta alkaen. Vuoden 2021 loppuun mennessä osana verkostokoordinaattori Pikan (2022) opinnäytetyötä valmistui Kumppanuustalo Viikari ry:n uusi strategia. Pikka tarttui Kumppanuustalo Viikari ry:n kehittämistyöhön ja laati yhdessä strategiatyöryhmän kanssa yhdistykselle uuden strategian, joka selkeyttää yhdistyksen tämänhetkisen toiminnan tarkoituksen, tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi.

Kumppanuustalo Viikari ry:n tavoitteena on olla aktiivinen kansalaistoiminnan tukija, ei palveluntuottajajärjestö. Tämä yhdistyksen luonne määrittää suurilta osin strategisia tavoitteita, joita yhdistykselle on strategiaprosessin aikana

asetettu. Kumppanuustalo Viikari ry:ssä jokainen jäsenyhdistys voi asettaa yhden jäsenensä johtokuntaan. Henkilöjäseniä johtokuntaan ei olla otettu, vaan siihen päästäkseen tulee kuulua johonkin jäsenyhdistykseen ja olla tullut valituksi oman yhdistyksensä edustajaksi. Kevät- ja syyskokoukset ovat kaikille käyttäjille avoimia. Jokaisella yhdistyksellä on yksi ääni, joten Kumppanuustalo Viikari ry:ssä vaikuttavuus ei perustu yhdistyksen jäsenmäärään, vaan jokaisella jäsenyhdistyksellä on koostaan huolimatta samanlainen määrä valtaa vaikuttaa Kumppanuustalo Viikari ry:n asioihin ja tuoda oma mielipiteensä ilmi.

Koko strategiatyön lähtökohtana toimi Lean-ajattelun mukainen PDSA-kehityssykli. Kumppanuustalo Viikari ry:n kehittämistyön taustalla oli halu jatkuvasti kehittää toimintaa eteenpäin ja välttää paikallaan seisova, tavoitteeton yhdistystoiminta. Lean-ajattelun mukaisesti olennainen osa kehittämistä on toiminnan säännöllinen itsearviointi. Lean-ajatteluun kuuluvalla PDSA-mallille ominaista on toiminnan jatkuva kehittäminen kokeilun ja arvioinnin kautta. PDSA eli suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Study) ja vakiinnuta (Act) luo syklin, jonka mukaan toimiminen kehittää toimintaa jatkuvasti eteenpäin. (Heikkinen & Sivonen 2021.)

Lanne-Eriksson (2021) kertoo, että kehittämistoiminnan tarkoituksena on aina saada aikaan jokin havaittavissa oleva muutos. Lisäksi Lanne-Erikssonin mukaan on tärkeää identifioida kehittämistarve, jottei kehittäminen ole päämäärätöntä. Kumppanuustalo Viikari ry:n kehittämistyön taustalla voidaan ajatella olevan siis tarve parantaa toiminnan tasoa ja välttää tason laskeminen. Vaikkei mitään ongelmaa vielä ole, pyritään ennakoivasti välttämään ongelmien syntyminen tulevaisuudessa.

Kumppanuustalo Viikari ry:n kehittämistoiminnan aiheena on ollut yhdistyksen strategian kehittäminen. Salosen (2017) lineaarisen mallin mukaisesti kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa on syntynyt tarve toiminnan kehittämiseksi. Toisessa vaiheessa on lähdetty ideoimaan kehittämistyötä. Kolmannessa vaiheessa on muodostettu johtokunnan asettama strategiatyöryhmä ja suunniteltu kehittämistoimintaa. Neljännessä eli toteutusvaiheessa on kehitetty yhdistykselle uusi strategia. Vaiheessa viisi on valmiina tuotoksena yhdistyksen uusi strategia. Tämä opinnäytetyö on kehittämisen vaihe numero kuusi, jolla arvioidaan strategisten toimenpiteiden onnistumista mittaristojen kautta. Näin

ollen mittaristojen laatiminen kuuluu luonnollisena jatkumona osaksi yhdistyksen strategiaprocessia. Lisäksi mittaristojen laatimisen vaiheessa laadittua strategiaa tarkastellaan säännöllisesti ja se tulee prosessin aikana tutuksi niin strategiatyöryhmälle, kuin johtokunnallekin.

Kehittämisen prosessin aikana heräsi keskustelua ja tarve selkeyttää ajatusta Kumppanuustalo Viikari ry:n imagosta. Keskusteluissa pohdittiin kilpailua eri yhdistysten välillä ja ajatusta siitä, miksi yksilöt haluavat kiireisessä yhteiskunnassa vähissä olevaa aikaansa käyttää juuri tämän yhdistyksen toimintaan. Yhdistyksen toiminnan tavoitteiden on oltava selkeitä paitsi johtokunnalle, myös muille yhdistyksen jäseninä toimiville, jotta toiminnan motivaatio pysyy yllä. Yksilön on helpompaa toimia jonkin asian eteen, kun asian tarkoitus ja tarve on selkeä ja yksilöä itseään kiinnostava. Kumppanuustalo Viikari ry ei selkeästi kuulu minkään kategorian alle, vaan sekä sen vahvuus, että heikkous on sen yleispätevä luonne. Sen voidaan ajatella olevan niin sanottu kattojärjestö, joka ajaa muiden alueen yhdistysten etua ja on hyödyksi kaikille alueen yhdistyksille. Strategiatyön voisi siis ajatella selkeyttävän paitsi toiminnan visiota, myös yhdistyksen imagoa.

Vuonna 2021 strategiatyöryhmä lähti työstämään strategiaa, jolla pyritään parhaimpaan skenaarioon samalla estäen huonoin mahdollinen. Strategiatyöryhmä on asettanut yhdistyksen toiminnalle arvot, joita ovat yhteistyö, yhteisöllisyys, osallisuus, yhdenvertaisuus, uudistajuus ja hyvinvoinnin edistäminen. Strategian käyttöön ottamisen yhteydessä yhdistyksen säännöt muokataan uusien arvojen mukaiseksi.

Yhdistyksen missio, eli toiminnan tarkoitus on määritelty uudessa strategiassa. Yhdistyksen päätarkoituksena on tukea paikallista yhdistystoimintaa ja hyvinvointia yhteisö- ja yksilötasolla. Tämä toteutuu ylläpitämällä kumppanuustalon tiloja ja toimintaa, kehittämällä viestintää ja tiedonkulkua, vahvistamalla yhteistyötä ja verkostoitumista, reagoimalla nopeasti ajankohtaisiin ilmiöihin sekä tarjoamalla työtehtäviä pitkään työelämän ulkopuolella olleille.

Yhdistyksen visio on olla tunnettu ja luotettava paikallista yhdistystoimintaa tukeva, asukkaiden hyvinvointia yhteisö- ja yksilötasolla edistävä toimija. Strategiaa kehitettäessä yhdistyksen toiminnalle on asetettu toimenpide-ehdotukset.

Ensimmäisessä ehdotuksessa yhdistys tarjoaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuuksia hyvinvoinnin lisäämiseen. Strategiassa asetettu keino toimenpiteen toteutumiseksi on tarjota mahdollisuuksia maksuttomaan matalan kynnyksen liikuntaan, kulttuuriin ja luovaan toimintaan. Tavoitemääräksi on asetettu 10 kertaa vuodessa toteutuvaa harrastus- ja ryhmätoimintaa. Toinen toimenpide-ehdotus on tarjota yhdistyksille tukea tarvelähtöisin koulutuksin, yhteisin tapaamisin ja mahdollistamalla yhdistysten näkyvyyden. Strategiassa asetettu keino tämän toimenpiteen toteutumiseksi on vahvistaa yhdistysten toimintaedellytyksiä tarjoamalla tarvelähtöistä koulutusta neljä kertaa vuodessa sekä tarjota mahdollisuuksia nähdä ja kuulla tulemiseen esimerkiksi avointen tapaamisten ja yhdistystreffien kautta neljä kertaa vuodessa. (Pikka 2022.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia, miten onnistuu yhteisöllinen laatumittariston kehittäminen sekä miten tämä prosessi tukee yhdistyksen uuden strategian jalkauttamista. Opiskelijan vastuulla oleva mittaristojen laatimisen vaihe alkoi tammikuussa 2022. Ennen mittaristojen laatimista opiskelija kartoitti tarjolla olevia yhdistystoiminnan itsearviointia varten laadittuja oppaita. Lisäksi opiskelija tarkasteli muutamia strategiatyöryhmän jäsenten edustamien yhdistysten vastaavia mittaristoja, joita ei kuitenkaan saatu käyttöön tätä opinnäytetyötä varten niiden ollessa yhdistyksen salaisia dokumentteja. Tämän opiskelijan tekemän kartoituksen pohjalta sekä strategiatyöryhmän jäsenten kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen laadittiin Kumppanuustalo Viikari ry:n käyttöön sopivat mittaristot.

Alkuvuodesta 2022 voimaan tulleiden kokoontumisrajoitusten suljettua Kumppanuustalon tilat kuudeksi viikoksi aloitettiin mittaristojen kehittäminen yhteistyössä Kumppanuustalo Viikarin verkostokoordinaattorin kanssa. Strategiatyöryhmän koostuessa vapaaehtoisista toimijoista tapahtuu kehittäminen paljolti heidän ehdoillaan. Näin ollen alkuvuoden strategiatyöryhmän kokouksia ei pidetty. Jo strategian kehittämisen aikana havaittiin etäkokoontumisten osallistumisaktiivisuuden olevan matala talon käyttäjien keskuudessa. Lisäksi jo Pikka omassa opinnäytetyön prosessissaan saman kohderyhmän kanssa havaitsi, että kohderyhmän sitouttaminen pitkälliseen projektiin ei onnistu, vaan kehittä-

misessä vaaditaan kehittämistyötä vetävän henkilön tiukkaa työtettä ja aktiivisuutta kaikissa työvaiheissa (Pikka 2022). Nämä seikat määrittivät paljon työn suunnittelua ja toteuttamistapojen valintaa.

Toimeksiantajan toiveesta arvioitaviksi valittiin seuraavien strategisten toimenpiteiden toteutuminen: Mahdollisuuksia hyvinvoinnin lisäämiseen tarjotaan yksilötasolla ja yhteisöille. Toimenpide 3. Hyvinvointia tuetaan tarjoamalla mahdollisuuksia maksuttomaan matalan kynnyksen liikuntaan, kulttuuriin ja luovaan toimintaan (10 krt / vuosi harrastus- ja ryhmätoiminta.) sekä Yhdistysten tukeen kuuluvat tarvelähtöiset koulutukset, yhteiset tapaamiset ja näkyvyyden mahdollistaminen: Toimenpide 4. Yhdistysten toimintaedellytyksiä vahvistetaan tarjoamalla tarvelähtöistä koulutusta (4 krt / vuosi) ja mahdollisuuksia nähdä ja kuulla tulemiseen (avoimet tapaamiset ja yhdistystreffit 4 krt / vuosi.)

Rousun&Lanne-Erikssonin (2021) mukaan kehittämistyössä on jo alusta alkaen tärkeää valita se, millaisella kehittämisotteella työt lähdetään tekemään. Kumppanuustalo Viikari valitsi kehittämisessä asiakaslähtöisen näkökulman, koska koko yhdistystoiminnan mahdollistaa ihmisten halu käyttää vähää aikansa juuri tämän yhdistyksen toimintaan. Näin ollen myös mittaristojen kehittämisessä huomioitiin asiakaslähtöisyys ja osallistettiin strategiatyöryhmä mittaristojen laatimisen prosessiin. Rousu&Lanne-Eriksson kertovat, että kehittämistyössä asiakkaan toimijuus voi olla monenlaista. Kumppanuustalo Viikari ry:n strategiatyössä asiakkaan rooli oli olla aktiivinen osa työryhmää, joka verkostokoordinaattorin ja mittaristoja laativan opiskelijan vetämänä vei strategiaprosessin onnistuneesti alusta loppuun saakka.

Opinnäytetyötä aloitettaessa oltiin Salosen ym. (2017) lineaarisen mallin mukaan vaiheessa kuusi. Strategia oli valmis ja oli aika laatia mittaristot toiminnan laadun arvioimiseksi. Prosessin aikana tavoitteena oli myös tehdä strategia tutuksi strategiatyöryhmälle ja johtokunnalle, joka edesauttoi strategian jalkauttamista.

Ensimmäisenä menetelmänä opinnäytetyössä käytettiin vertailukehittämistä. Innokylä-sivusto kuvaa laajasti erilaisia työkaluja, joita esimerkiksi tällaisessa

prosessissa voi käyttää. Sivusto kertoo vertailukehittämisen olevan menetelmä, jossa vertailemalla omaa toimintaa muihin voidaan ymmärtää ja soveltaa muilta opittuja, vaikuttavia toimintatapoja omassa toiminnassa. Vertailukehittämisen eli benchmarkingin mukaisesti opiskelija vertaili oppaissa neuvottuja itsearviointin malleja vertaillen niitä ja peilaten niiden mahdollisuuksia ja uhkia Kumppanuustalo Viikari ry:n toimintaan. Benchmarkingin perusidean mukaisesti tavoitteena oli oppia toisilta ja laatia paras mahdollinen mittaristo juuri tämän toimeksiantajan tarpeisiin. (Innokylä s.a.)

Tässä vaiheessa lähtötilanteena oli hyvin onnistuva yhdistystoiminta, jonka oli kuitenkin havaittu pysyvän samalla tasolla vuodesta toiseen tai ehkä jopa hitaaseen tahtiin hiipuvan. Tähän mennessä yhdistyksessä oli mitattu lähinnä määrällisiä asioita. Laadullinen mittaaminen oli suppeaa ja perustui kyselyihin sekä saatuun palautteeseen. Toimintaan kaivattiin aktiivisuutta, uusia ideoita ja virkeyttä, jotta voitaisiin välttää sekä paikallaan pyörivä yhdistystoiminta, että etenkin hiljalleen hiipuva yhdistystoiminta. Yhdistyksen arvo, tarve ja merkitys oli tunnistettu ja toimintaa haluttiin siitä syystä lähteä kehittämään, jotta yhdistys säilyy pitkälle tulevaisuuteen.

Vuonna 2016 Suur-Uski on tutkinut Kumppanuustalo Viikarin vaikutusta yksilöiden osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Jo tällöin toiminnan vaikutuksia oli pyritty tutkimaan, mutta varsinaista kehittämistyötä tämän jatkoksi ei tehty. Nyt strategialla pyrittiin paitsi havainnoimaan nykytilannetta, myös kehittämään sitä eteenpäin.

Lähtökohtana tämän opinnäytetyön toteuttamisvaiheessa oli kaksi strategia-prosessissa asetettua toimenpide-ehdotusta, joiden toteutumisen ja tason mittaamiseksi yhdistys halusi itsearviointin mittaristot. Opiskelija valmisteli kolme työpajaa, joissa mittaristoja työstettiin yhdessä strategiatyöryhmän kanssa.

5.1 Työpajojen valmistelu

Salonen ym. (2017) ovat jakaneet menetelmät kolmeen eri ryhmään: keskustelua edistäviin, osallistaviin ja esittäviin.



Kuva 2. Kehittämistoiminnan menetelmiä ja välineitä (Salonen ym. 2017)

Tässä opinnäytetyössä tärkeänä pidettiin yhdistystoimijoiden osallistamista prosessiin sekä faktoihin perustuvia kriteeristöjä. Mittaristoja lähdettiin kehittämään opiskelijan tekemän kartoituksen pohjalta osallistaen strategiatyöryhmä mukaan työskentelemään työpajoissa. Työpajoissa käytettiin aivoriihi -menetelmää yhteisissä ryhmätapaamisissa. Aivoriihi-menetelmässä on tärkeää sen toteuttaminen turvallisessa ympäristössä. Tämän ajateltiin olevan etu kyseessä olevan kohderyhmän kanssa, koska strategiatyöryhmän jäsenet ovat kaikki keskenään entuudestaan tuttuja. Menetelmää käytettäessä ensin jokainen osallistuja tuottaa mahdollisimman suuren määrän luovia ideoita, joita lähdetään vasta myöhemmin karsimaan ja rajaamaan. Tästä luovien ideoiden joukosta valikoituu parhaimmat ideat niin sanotusti jatkoon. Aivoriihi-menetelmää käytettäessä toimintaa ohjaavan henkilön on tärkeää pitää huoli siitä, että osallistujat pääsevät jokainen vuorollaan tuomaan omat ideansa ja näkemyksensä esiin. Menetelmän vahvuus on sen vaatima lyhyt, mutta tehokas aika, jolloin sitä voi hyödyntää lyhyissäkin työpajoissa. (Aivoriihi s.a.)

Työpajoja varten opiskelija laati valmiin mittaristopohjan ja otsikoinnit mittaristossa tarkasteltaville asioille. Pohjaksi valikoitui aluksi neliportainen arviointiportaikko, jossa taso yksi kuvaa nykyistä toiminnan tasoa. Taso neljä kuvaa

parasta mahdollista tasoa. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli tarkastella mittaristopohjaa sekä mittaristossa arvioitavien asioiden otsikoita aivoriihityöskentelyllä. Toisessa työpajassa asetettiin kriteerit toiminnan parhaalle mahdolliselle tasolle, jonka jälkeen opiskelija kuvasi mittaristoihin toiminnan tämänhetkisen tason sekä määritteli tason kaksi kriteerit. Viimeisessä työpajassa mittaristot käytiin huolella ja perustellen läpi, jonka jälkeen niitä muokattiin ja täydennettiin strategiatyöryhmän näkemysten pohjalta.

Strategiatyöryhmän työskentelyä on jo tarkastellut Pikka (2022) opinnäytetyössään. Pikka arvioi, että kohderyhmän kanssa ei toimi liian pitkä ja vapaa- muotoinen kehittäminen. Työpajan vetäjän oma tiukka rooli ja tiiviisti toteutettu työpaja on tästä syystä tärkeää ja huomioitiin myös mittaristojen kehittämistä varten suunnitelluissa työpajoissa. Pikan tekemä strategiatyö ja sen yhteydessä tekemät havainnot olivat suureksi avuksi mittariston laatimisen työpajoja suunniteltaessa.

Ensimmäistä työpajaa varten opiskelija laati neliportaisen mittariston ja kuusi strategiassa asetettujen toimenpide-ehdotusten mukaista aihetta, joita mittaristossa tarkastellaan. Ensimmäinen strategiassa asetettu toimenpide oli: ”Hyvinvointia tuetaan tarjoamalla mahdollisuuksia maksuttomaan matalan kynnyksen liikuntaan, kulttuuriin ja luovaan toimintaan”. Tämän tavoitteen mukaisesti mittaristossa tarkasteltaviksi asioiksi nostettiin esille mittariston ensimmäiseen asteikkoon liikunnan, toiseen asteikkoon kulttuurin ja kolmanteen asteikkoon luovan toiminnan. Toinen asetettu toimenpide oli ”Yhdistysten toimintaedellytyksiä vahvistetaan tarjoamalla tarvelähtöistä koulutusta ja mahdollisuuksia nähdä ja kuulla tulemiseen”. Tämän toimenpide-ehdotuksen pohjalta tarkasteltaviksi asetettiin koulutukset, tapaamiset sekä nähdä ja kuulla tuleminen.

Työpajaa varten laadittiin PowerPoint -esitys, jossa kerrottiin tiiviisti missä vaiheessa työskentely on tällä hetkellä ja mistä kyseisessä työpajassa on kyse. Tavoitteena työpajassa oli asettaa jokaiselle tarkasteltavalle asialle neljä eri tasoa, joissa taso yksi tarkoittaa nykyistä toimintaa ja taso neljä laadukasta yhdistystoimintaa.

5.2 Työpaja 3.5.2022

Ensimmäisessä työpajassa YAMK-opinnäytetyönsä strategiatyöstä laatinut Pikka piti alustuksen aiheeseen liittyen ja palautti pitkän tauon jälkeen koko työryhmälle mieleen sen, mitä strategiaprosessissa oli tähän mennessä tehty. Tämän jälkeen siirryttiin työstämään mittaristoja.

Työpaja aloitettiin käsittelemällä yksi kerrallaan opiskelijan strategian pohjalta valitsemia otsikoita ja niihin liittyviä tärkeinä pidettyjä asioita. Tarkasteltaviksi valitut otsikot olivat liikunta, kulttuuri, luovatoiminta, koulutukset, tapaamiset sekä nähdyn ja kuullun tuleminen. Työpajassa otsikot pidettiin pääpiirteittäin samoina tehden muutamia pieniä muutoksia ja tarkennuksia. Lisäksi esteettömyys ja saavutettavuus koettiin tärkeäksi asiaksi ja haluttiin nostaa omaksi arvioitavaksi otsikokseen heti mittariston alkuun.

Otsikointien jälkeen siirryttiin tarkastelemaan varsinaisia mittariston tasoja. Strategiatyöryhmä näki neliportaisen asteikon yhdistyksen toimintaan suhteutettuna liian laajana ja tarkkana. Asetettavat toiminnan tasot haluttiin pitää realistisesti tavoitettavina. Dialogisella keskustelulla tultiin lopputulokseen, jossa mittaristo rajataan kolmeen toiminnan tasoon tason yksi kuvatessa nykyistä toimintaa ja tason kolme ollessa paras mahdollinen, mutta edelleen realistisesti tavoitettavissa oleva toiminnan taso.

Tässä työpajassa käsiteltiin siis mittaristopohjaa ja sen otsikoita ja jaotteluja. Seuraavan työpajan ajankohdaksi sovittiin 6.6. Tällöin strategiatyöryhmä työstää aivoriihiyöskentelyllä mittaristoon tason kolme kriteerit, eli ajatuksen siitä, millaista toiminta olisi parhaalla mahdollisella tasolla.

5.3 Työpaja 6.6.2022

Toinen työpaja järjestettiin 6.6. Kumppanuustalo Viikarilla. Työpajaa varten opiskelija oli muokannut mittaristojen otsikoinnit edellisen työpajan keskustelun pohjalta sekä tehnyt mittaristoista kolmiportaiset. Työpajassa päätettiin, että mittariston ensimmäinen taso kuvaa toiminnan tämänhetkistä tasoa, jonka opiskelija kuvaa mittaristoon itse. Taso kolme asetetaan tässä työpajassa ja toisen tason opiskelija asettaa niin sanotuksi välitasoksi, jonka kriteerit määräytyvät sen mukaan, millaista toiminta on ennen parhaalle tasolle pääsyä.

Työpajassa visioitiin osallistujien unelmia ja tarpeita, joita heillä toimintaa kohtaan on. Tavoitteena oli ensin unelmoida itseä ja omaa yhdistystä loistavasti miellyttävä toiminta, jonka jälkeen keskustelemalla jokainen sai kertoa omat ajatuksensa toiminnan parhaasta mahdollisesta tasosta. Tärkeää oli huomioida, että tarpeet liittyvät nimenomaan Kumppanuustalo Viikariin yhdistyksenä, ei konkreettisiin tiloihin eikä etenkään ulkona sijaitseviin taloyhtiön tai kaupungin ulkotiloihin, jotka nousivat monesti esiin keskustelussa erityisesti esteettömyydestä puhuttaessa. Jokaisella osallistujalla oli herännyt hyviä, oman yhdistyksensä tarpeista ja toiveista kumpuavia ajatuksia siitä, millainen toiminta tukisi heidän yhdistystään parhaiten. Toiveet ja ajatukset kirjattiin ylös ja niistä jatkojalostettiin yhdessä kolmannen tason kriteerit.

5.4 Työpaja 28.6.2022

Ennen kolmatta työpajaa mittaristoja työstettiin verkostokoordinaattorin ja Kotkan kaupungin edustajan kanssa. Varmistuksia tehtiin erityisesti toiminnan nykyisen tason suhteen toiminnassa aktiivisesti mukana olevilta henkilöiltä. Tämän jälkeen opiskelija valmisteli myös ulkoasultaan viimeistellyn, valmiin mittariston, joka viettiin esiteltäväksi strategiatyöryhmälle. Työpajan tarkoituksena oli niin sanotusti tarkistaa mittaristojen oikeellisuus ja tarkoituksen mukaisuus, tehdä viime hetken täydennykset, muttei enää suuremmin muokata mittaristoja. Tässä onnistuttiin hyvin. Lisäksi korostettiin ajatusta siitä, että mittaristot ovat pääosin opiskelijan strategiatyöryhmälle tuoma näkemys, jota strategiatyöryhmällä ja johtokunnalla on lupa ja mahdollisuus tarvittaessa ajan kuluessa muokata omien tarpeidensa mukaiseksi.

Työpajan jälkeen opiskelija täydensi esille nousseet lisäykset mittaristoihin ja luovutti ne johtokunnan käyttöön. Johtokunta seuraavassa kokouksessaan elokuussa 2022 hyväksyy mittaristot, jonka jälkeen asia käsitellään vielä laajassa syyskokouksessa syksyllä 2022, jolloin Pikan (2022) laatima strategia sekä tässä opinnäytetyössä laaditut mittaristot otetaan yhdistyksen käyttöön. Tämän jälkeen yhdistys tarkentaa toimenpiteitä mittaristojen mukaiselle toiminnan parhaalle mahdolliselle tasolle pääsemiseksi.

6 ITSEARVIOINNIN LAATUMITTARISTO

Tehdyn työn tuloksena syntyi yhteisöllisesti strategiatyöryhmän kanssa laadittu Kumppanuustalo Viikari ry:n laatumittaristo.



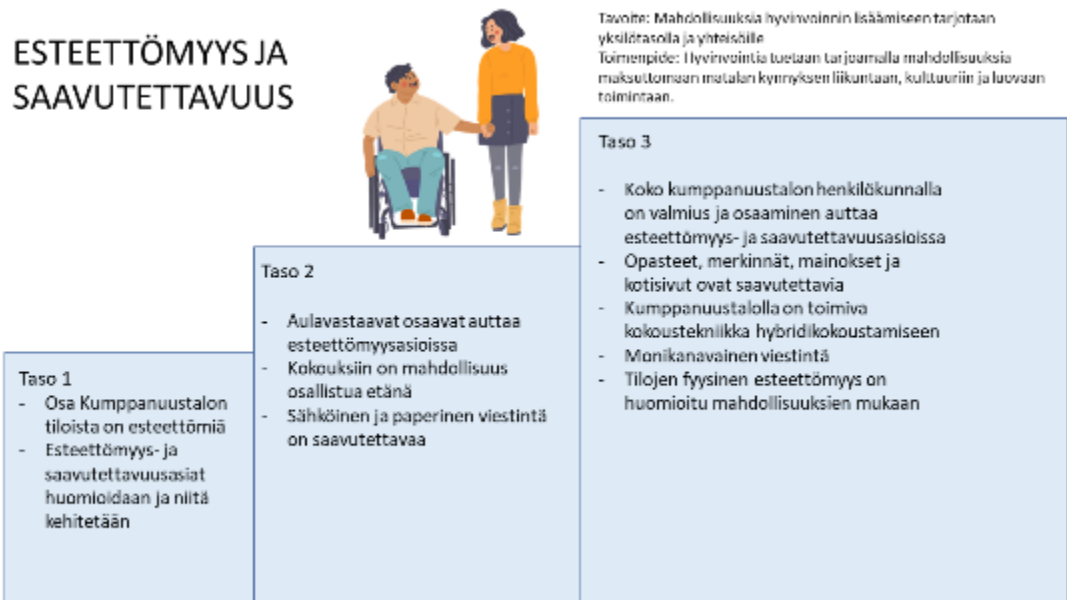
Kumppanuustalo
Viikari ry:n
laatumittaristo

Kuva 3. Laatumittariston kansilehti.

Laadittu laatumittaristo koostuu kuudesta eri arvioitavasta asiasta, joille jokaiselle on asetettu kolmiportainen arviointiasteikko kriteereineen. Arvioitavat asiat ovat: 1. esteettömyys ja saavutettavuus, 2. aktiivisuus ja liikkuvuus, 3. kulttuuri ja luova toiminta, 4. koulutukset, 5. kohtaamiset ja resurssit sekä 6. näkyvyys ja kuulluksi tuleminen. Ensimmäiset kolme arvioitavaa asiaa liittyvät strategiseen toimenpiteeseen ”hyvinvointia tuetaan tarjoamalla mahdollisuuksia maksuttomaan matalan kynnyksen liikuntaan, kulttuuriin ja luovaan toimintaan”. Viimeiset kolme arvioitavaa asiaa liittyvät strategiseen toimenpiteeseen ”yhdistysten toimintaedellytyksiä vahvistetaan tarjoamalla tarvelähtöistä koulutusta ja mahdollisuuksia nähdä ja kuulla tulemiseen”.

Mittaristoon asetetaan arvioitavia kohteita ja jokaiselle arvioitavalle asialle kolme toiminnan tasoa. Tasoille asetettavat kriteerit mahdollistavat luotettavan arvioinnin siitä, millä toiminnan tasolla tällä hetkellä ollaan. Muiden tasojen kriteerit antavat viitteitä siitä, mitä tulisi tehdä seuraavalle tasolle päästäkseen. Koska tavoitteena on kehittää toimintaa, asetettiin toiminnan nykyinen kuvaus tasoksi yksi, jonka jälkeen asetettiin kaksi tasoa kuvaamaan parempaa toimintaa.

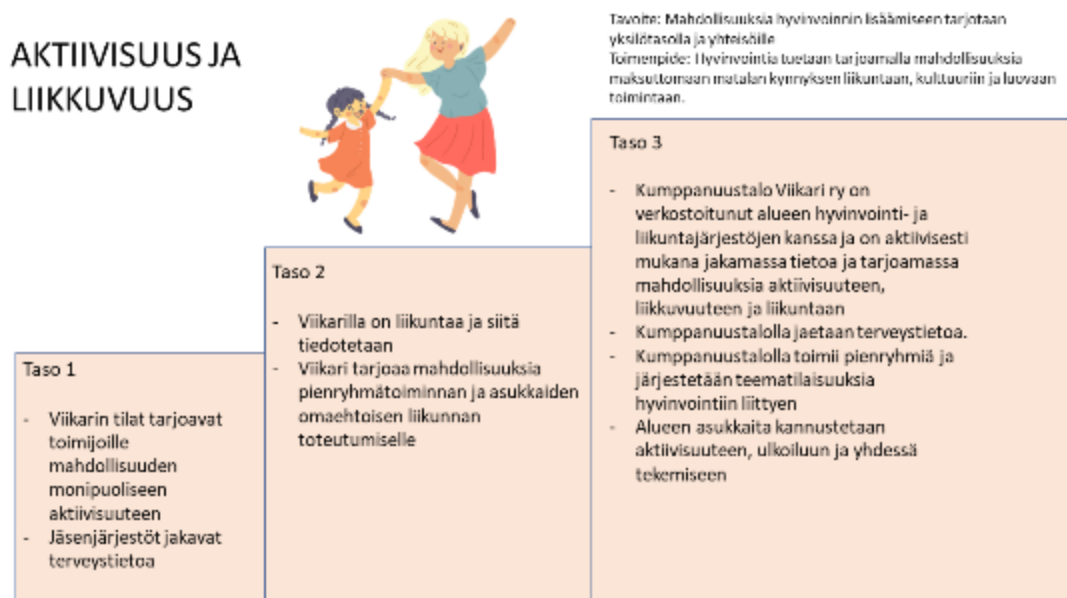
Esteettömyyttä ja saavutettavuutta arvioitaessa yhdistyksen nykyisestä toiminnasta nostettiin tasolle yksi seuraavat asiat: osa kumppanuustalon tiloista on esteettömiä sekä esteettömyys- ja saavutettavuusasiat huomioidaan ja niitä kehitetään. Seuraavalle tasolle kriteereiksi määriteltiin aulavastaavien taito auttaa esteettömyysasioissa, etäkokousmahdollisuus sekä sähköisen ja paperisen viestinnän saavutettavuus. Tasolla kolme kriteereinä olivat koko henkilökunnan taito auttaa esteettömyys- ja saavutettavuusasioissa, opasteiden, merkintöjen, mainosten ja kotisivujen saavutettavuus, toimiva kokoustekniikka hybridikokouksia varten, monikanavainen viestintä sekä tilojen fyysinen esteettömyys mahdollisuuksien mukaan.



Kuva 4. Esteettömyyden ja saavutettavuuden mittaristo.

Aktiivisuutta ja liikkuvuutta arvioivan mittariston ensimmäiselle tasolle asetettiin toiminnan tämänhetkisen tason kriteereiksi kaksi asiaa: Viikarin tilat tarjoavat toimijoille mahdollisuuden monipuoliseen aktiivisuuteen sekä jäsenjärjestöt jakavat terveystietoa. Tasolla kaksi kriteereinä olivat se, että Viikarilla on liikuntaa ja siitä tiedotetaan sekä Viikarin tarjoamat mahdollisuudet pienryhmätoiminnan ja asukkaiden omaehtoisen liikunnan toteutumiseksi. Kolmannella tasolla haluttiin painottaa verkostoitumista alueen hyvinvointi- ja liikuntajärjestöjen kanssa sekä Viikarin roolia tiedon jakajana sekä aktiivisuuden, liikkuvuuden ja liikunnan mahdollistajana alueella. Lisäksi kolmannen tason kriteereinä

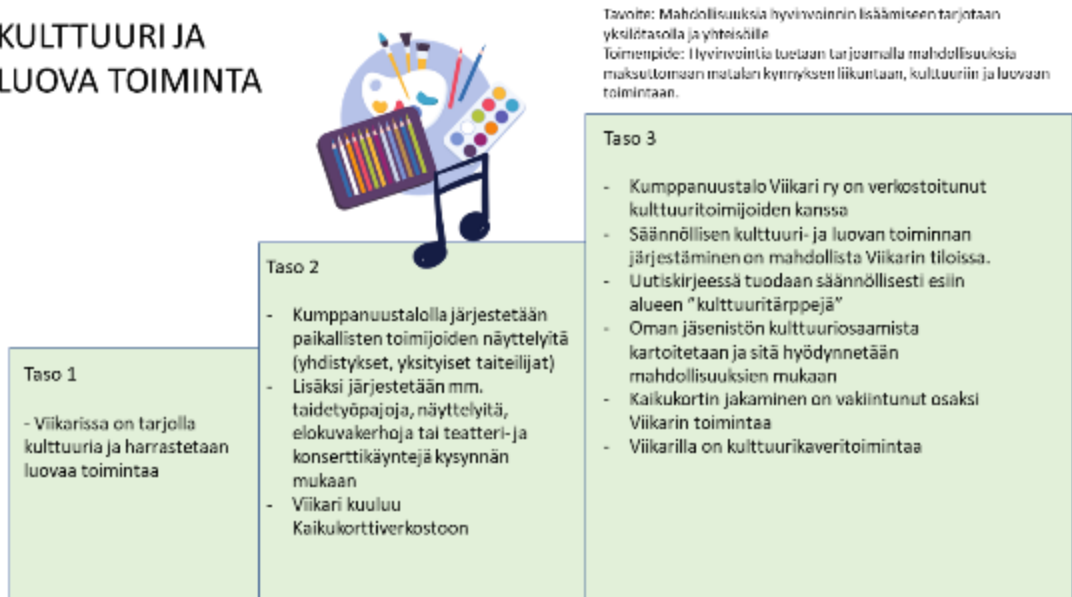
olivat terveystiedon jakaminen, pienryhmätoiminta ja hyvinvointiin liittyvät teematilaisuudet sekä alueen asukkaiden kannustaminen aktiivisuuteen, ulkoiluun ja yhdessä tekemiseen. Tähän mittaristoon liittyvissä keskusteluissa korostettiin myös aktiivisen elämäntavan roolia hyvinvoinnin lisääjänä, eikä korostettu ainoastaan liikunnan merkitystä.



Kuva 5. Aktiivisuuden ja liikkuvuuden mittaristo.

Kulttuurin ja luovan toiminnan osalta todettiin, että tällä hetkellä Viikari tarjoaa asukkaille kulttuuria ja Viikarissa harrastetaan luovaa toimintaa. Nämä asiat asetettiin ensimmäisen tason kriteereiksi. Tasolle kaksi määriteltiin seuraavat kriteerit: kumppanuustalolla järjestetään näyttelyitä, taidetyöpajoja, elokuva-kerhoja ja teatteri- sekä konsertti käyntejä kysynnän mukaan. Lisäksi kriteeriksi asetettiin kuuluminen Kaikukorttiverkostoon. Myös tässä tasolla kolme korostettiin verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi tasolla kolme Viikarin tiloissa on mahdollista järjestää säännöllisesti kulttuuri- ja luovaa toimintaa, Viikarin uutiskirje nostaa esiin paikallisia kulttuuritärppejä, oman jäsenistön osaamista kartoitetaan ja hyödynnetään, Kaikukortin jakaminen on vakiintunut sekä Viikarilla on kulttuurikaveritoimintaa.

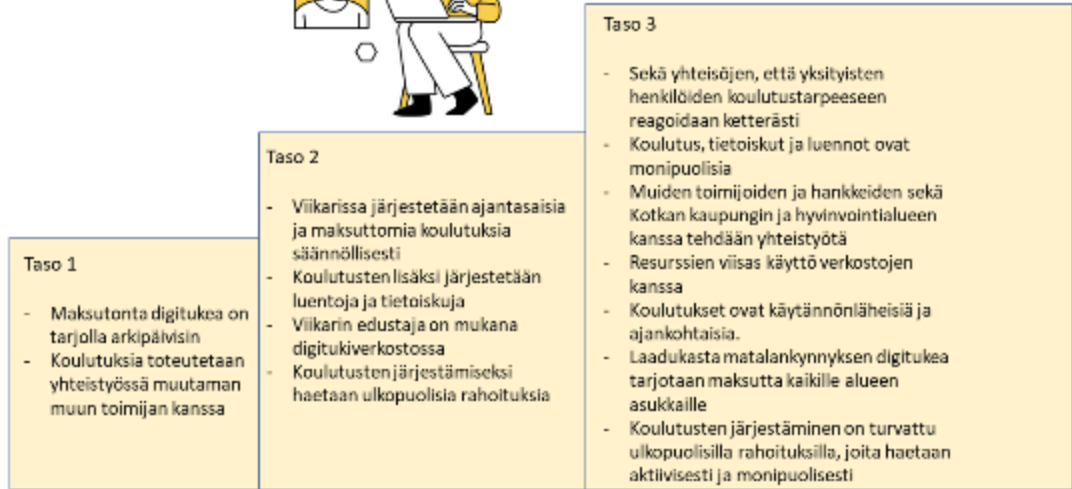
KULTTUURI JA LUOVA TOIMINTA



Kuva 6. Kulttuurin ja luovan toiminnan mittaristo.

Koulutusten osalta nykytilan vahvuudeksi todettiin arkipäivisin tarjottava ja kaikille maksuton digituki sekä muutaman muun toimijan kanssa yhteistyössä toteutettava digituki. Tasolla kaksi kriteereinä ovat ajantasaiset ja maksuttomat digikoulutukset, luennot ja tietoisuuskäytännöt, digitukiverkostoissa mukana oleminen sekä rahoitusten hakeminen koulutusten järjestämiseksi. Tasolla kolme korostettiin monipuolisuutta, käytännölläisyyttä, ajankohtaisuutta ja ketterää reagoimista sekä yhdistysten että yksilöiden koulutustarpeeseen, laajaa yhteistyötä kaupungin, hyvinvointialueen, muiden toimijoiden ja hankkeiden kanssa, laadukasta ja maksutonta digitukea sekä ulkopuolisia rahoituksia turvaamaan koulutusten järjestämistä.

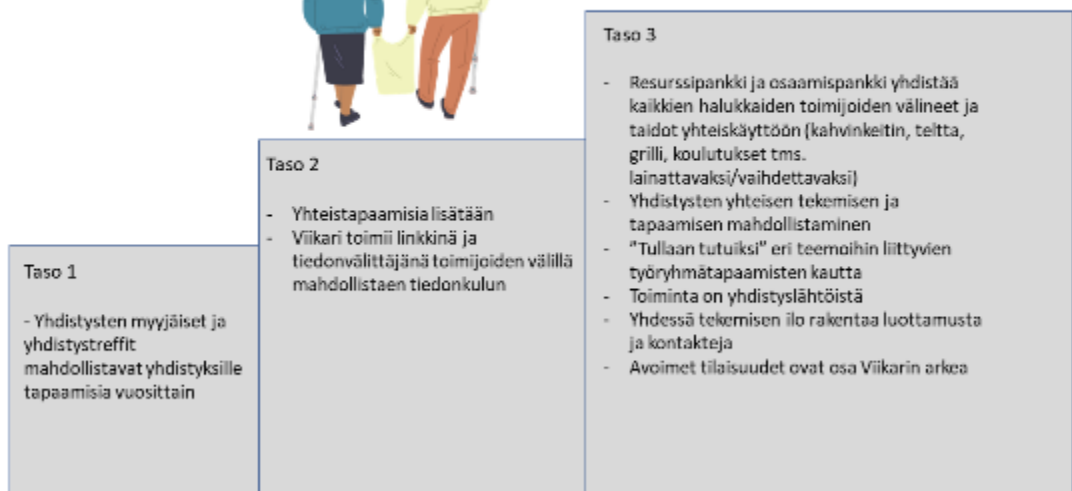
KOULUTUKSET



Kuva 7. Koulutusten mittaristo.

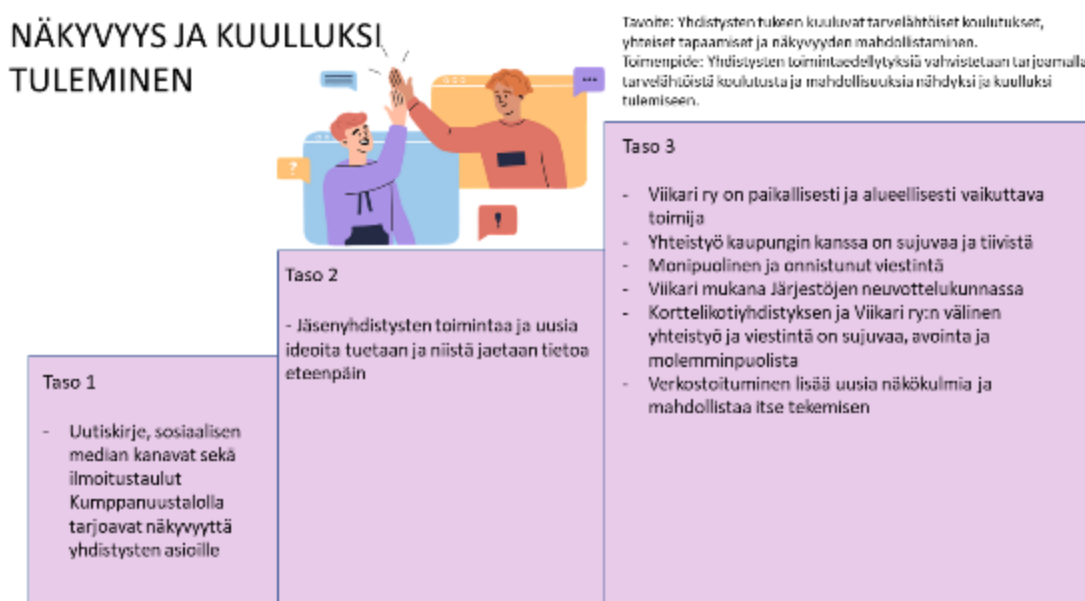
Kohtaamisten ja resurssien osalta nostettiin esiin Viikarin järjestämät myyjäiset ja yhdistystreffit. Tasolla kaksi yhteistapaamisia lisätään sekä korostetaan Viikarin roolia tiedonvälittäjänä eri toimijoiden välillä. Tason kolme kriteereiksi asetettiin useita eri asioita: Viikarin ylläpitämä resurssi- ja osaamispankki, yhdistysten yhteisen tekemisen ja tapaamisen mahdollistaminen, työryhmätapaamiset, yhdistyslähäinen toiminta, yhdessä tekemisen ilo sekä avoimet tilaisuudet.

KOHTAAMISET JA RESURSSIT



Kuva 8. Kohtaamisten ja resurssien mittaristo.

Mittariston viimeiseksi tarkasteltavaksi asiaksi nostettiin näkyvyys ja kuulluksi tuleminen, jonka nykytason kriteeriksi määriteltiin uutiskirjeen, sosiaalisen median sekä ilmoitustaulujen tarjoama näkyvyys yhdistysten asioille. Tasolla kaksi jäsenyhdistysten toimintaa ja uusia asioita tuetaan ja niistä jaetaan tietoa eteenpäin. Tason kolme kriteereinä olivat Viikarin vaikuttavuus paikallisesti ja alueellisesti, sujuva ja tiivis yhteistyö Kotkan kaupungin kanssa, monipuolinen ja onnistunut viestintä, järjestöjen neuvottelukunnan jäsenyys, sujuva ja avoin yhteistyö Korttelikotiyhdistys ry:n kanssa sekä verkostoituminen.



Kuva 9. Näkyvyyden ja kuulluksi tulemisen mittaristo.

Mittaristojen kehittämistyön jälkeen opiskelija laati mittaristoille visuaalisen ilmeen. Inspiraationa ilmeen laatimisessa käytettiin Kumppanuustalo Viikarin aiempia materiaaleja, kumppanuustalon viestinnässä käytettävää tyyliä sekä strategiassa käytettyä, graafikon toteuttamaa visuaalista ilmettä. Kustannusten takia mittaristojen ulkoasun laatimisessa ei käytetty graafikkoa, vaan opiskelija toteutti ilmeen itse käyttäen Canva- sekä PowerPoint -ohjelmia.

Mittaristojen ulkoasussa haluttiin huomioida selkeys ja saavutettavuus esimerkiksi fonttien ja värien suhteen. Ilmeeseen haluttiin kuitenkin tuoda värejä ja erottuvuutta selkeyden lisäksi. Tekstin tukena ja ilmettä elävöittämään käytettiin Canva-ohjelman kuvituksia. Kuvitukset valittiin niin, että ne teemoiltaan liittyvät mittaristojen aiheisiin ja sopivat keskenään hyvin yhteen. Kaikkiin mittaristoihin lisättiin näkyville strateginen tavoite ja toimenpide, joihin kyseisessä

mittaristossa arvioitavat asiat liittyvät. Tällä pyrittiin tuomaan selkeyttä mittariston käyttöön.

Mittaristoista saatu palaute toimeksiantajalta oli pääsääntöisesti positiivista ja lähes kaikkeen oltiin tyytyväisiä. Saatu palaute oli asiallista ja rakentavaa sekä mahdollisti mittaristojen kehittämisen, joka oli tarkoituskin. Mittaristot luovutettiin johtokunnan käyttöön valmiina, mutta heille annettiin myös lupa muokata niitä tarvittaessa tulevaisuudessa, mikä tekee mittaristoista pitkään toimivat. Mittaristojen kehittämisprosessi koettiin asiakaslähtöiseksi. Strategiatyöryhmä ja verkostokoordinaattori olivat tyytyväisiä mittaristoihin ja luovuttavat ne johtokunnalle syksyllä 2022. Tyytyväisiä oltiin erityisesti siihen, että mittaristot oli laadittu juuri kyseisen yhdistyksen toimintaan sopiviksi ja niissä oli huomioitu yhdistykselle tärkeät painopisteet. Kiitosta sai myös realistisesti tavoitettavat, mutta silti vielä tulevaisuudessa ovat kriteerit.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tehdyn kartoituksen tuloksena syntyi Kumppanuustalo Viikari ry:n itsearvioinnin mittaristot. Työpajat toivat mittaristojen kehittämiseen näkökulmia yhdistystoiminnassa pitkään mukana olleilta sekä oman yhdistyksensä strategiaan tarkastikin perehtyneiltä työryhmän jäseniltä. Mukana oli henkilöitä monesta eri ikäryhmästä sekä esimerkiksi esteettömyysasioihin perehtyneitä henkilöitä, mikä toi hyviä näkökulmia huomioitaviin asioihin.

Työryhmän ja opiskelijan itsensä ryhmään tuoma tuntemus kumppanuustalosta muodosti strategiatyöryhmästä asiantuntevan ryhmän, joka oli pätevä muodostamaan mittaristot yhteisten näkemystensä pohjalta. Osa osallistujista oli yhdistysten edustajia, jotka talon käyttäjinä toivat käyttäjien näkemystä ja ääntä esiin työryhmässä. Lisäksi mukana oli tilojen tarjoajan, eli Kotkan kaupungin edustaja, Kumppanuustalon verkostokoordinaattori sekä aiheeseen perehtynyt opiskelija. Yhdessä työryhmä muodosti joukon, jolla ajattelen olevan laaja kokemus ja näkemys strategiatyöstä ja toisaalta myös sen kohteena olevasta yhdistyksestä sekä sen toimitiloista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat kaksi kysymystä: ”Miten onnistuu yhteisöllinen laatumittaristojen laatiminen?” sekä ”Miten yhteisöllinen laatumittaristojen laatimisen prosessi tukee strategian jalkauttamista”. Toteutetun kehittämistyön pohjalta todettakoon, että yhteisöllisessä laatumittaristojen laatimisessa kohderyhmän tunteminen nousi tärkeään asemaan ja laatimisen menetelmien valinta on tärkeää tehdä kohderyhmää ajatellen. Laatumittaristojen laatiminen onnistuu, kun sitä ohjataan määrätietoisesti ja vietään prosessi läpi kohderyhmälle sopivin menetelmin ja heidän aikataulujensa mukaisesti. Yhteisöllisen kehittämisen menetelmän näkisin kuitenkin selkeästi positiivisena asiana.

Prosessin aikana todettiin, että strategiaan liittyvä yhteisöllinen mittaristojen laatiminen on tärkeä osa strategian jalkauttamistyötä. Sen voidaan ajatella olevan sivujuonne, joka prosessityöskentelyssä nousi vahvasti esiin ja prosessin voidaan ajatella tehneen strategian tutuksi yhdistykselle jo kehittämistyön ollessa vielä kesken. Prosessi siis ehdottomasti tuki strategian jalkauttamistyötä ja oli hyvä ensiaskel strategian jalkauttamisessa. Edelleen on kuitenkin tärkeää muistaa, että mittaristojen laatiminen on tehnyt strategian huolella tutuksi vasta strategiatyöryhmälle ja verkostokoordinaattorille. Muille toiminnassa mukana oleville strategia on edelleen joko hieman tai kokonaan vieras.

8 POHDINTA

Mittaristojen ollessa opinnäytetyön tärkein tulos, syntyi sen ohella myös muita, alkuperäisen suunnitelman ulkopuolisia asioita. Tärkein, ei konkreettinen tulos oli mittaristojen työstön synnyttämä keskustelu ja strategiatyöryhmän sekä johtokunnan työpajojen myötä saamat oivallukset mittaamisen tärkeydestä ja siitä, mitä se konkreettisesti tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Koko strategia-prosessi mittaristojen työstöön asti on selkeästi kirkastanut myös johtokunnalle jatkuvan kehittämisen tärkeyttä ja motivaatioita koko kehitystyön takana.

Opiskelijana ajattelen, että vaikka tämän työn keskiössä oli mittaristojen kehittäminen yhdistyksen käyttöön, on kenties jopa antoisampaa ja myös yhdistykselle itselleen hyödyllisempää ollut työpajoissa herännyt keskustelu ja ajatusmallien muuttuminen. Tietyntylainen tyytyminen totuttuun tapaan tehdä on poistunut ja tilalle on tullut ajatus toiminnan kehittämisen mielekkyydestä, vaikka

kehittämistyö onkin hetkittäin ollut työlästä ja aikaa vievää. Kuten Pikka (2022) opinnäytetyössään totesi, on tiivis ja nopeasti läpi vietävä työskentelytapa ehdottomasti toimivampi, kuin moniosainen ja laajalle ulottuva, hidastempoisempi kehittämistyön malli.

Erityisesti ajattelen vapaamman aivoriihityyppisen työskentelyn sopivan kohderyhmälle, koska aivoriihityöskentelyyn perustuvissa työpajoissa saatiin lyhyessä ajassa vireille hyvin keskustelua, jonka pohjalta saatiin työskentelyä paljon eteenpäin lyhyessä ajassa. Aivoriihityöskentelyn onnistumiseksi kohderyhmä tarvitsi asiaan perehtyneen keskustelua johtavan henkilön, jotta keskustelu pysyy yllä ja sitä saadaan ohjattua riittävän nopeatempoisesti eteenpäin. Hyvien syntyneiden ideoiden joukosta saatiin helposti keskustelemalla valittua tärkeimmät, mittaristoon nostettavat asiat.

Mittaristojen ja kehittämistyön synnyttämän ajatustyön lisäksi työpajoissa syntyi myös tarve vielä toiselle mittaristolle, jonka kehittämiseen yhdistyksen strategiatyöryhmä tarttuu tulevaisuudessa. Keskustelujen pohjalta nähtiin, että tarvetta on luoda täysin oma erillinen mittaristonsa johtokuntatyöskentelyn tukemiseksi. Tässä mittaristossa voitaisiin myös huomioida koordinaattorin työn tukeminen osana johtokunnan tehtävää. Tähän ei tässä opinnäytetyöprosessissa tartuttu sen enempää, sillä se on jo täysin oma ja varmasti myös työläs prosessinsa, jonka strategiatyöryhmä itsenäisesti toteuttaa myöhemmin tämän mittariston käyttöönoton jälkeen. Ensin kuitenkin keskitytään strategian ja mittariston käyttöön ottamiseen.

Opinnäytetyön tutkimuseettinen ongelma on laadun mittaamisen luotettavuus, jota jo aiemmin tässä suunnitelmassa sivuttiin. Luotettavuutta mittaristoissa kyettiin lisäämään faktaan pohjautuvilla, realistisilla kriteereillä. Lisäksi asiakaslähtöisyys mittarien laatimisessa lisää mittaristojen käytännön läheisyyttä ja sitä, että ne osoittavat toiminnan laadun luotettavasti.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan yhdistyksen uusi strategia piti esitellä johtokunnalle jo keväällä 2022 ja mittaristot vasta sen jälkeen syksyllä 2022. Näin ollen strategian oletettiin olevan jo käytössä mittaristoja laadittaessa. Myös tämän seikan vaikutuksia mittaristojen laatimisen prosessiin sekä niiden luotettavuuteen on kiinnostavaa tarkastella. Olisi toki ollut positiivista, että strategia

olisi saatu käyttöön jo aiemmin, jotta mittaristoja olisi voitu testata käytäntöön ennen niiden luovuttamista johtokunnalle. Tämä olisi saattanut lisätä mittaristojen luotettavuutta hiukan, mutten ajattele luotettavuuden heikenneen merkittävästi, vaikkei strategia olekaan käytössä alkuperäisen aikataulun mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle luotettava ja asiakaslähtöisesti kehitetty itsearvioinnin mittaristo, jolla yhdistys itse voi arvioida omaa strategista toimintaansa säännöllisesti. Mielestäni tavoitteessa onnistuttiin ja työn lopputuloksena syntyneeseen mittaristoon olivat tyytyväisiä kaikki prosessissa mukana olleet. Työskentelyprosessi oli onnistunut ja mukana olleet henkilöt olivat hyvin sitoutuneet viemään kehittämistyön loppuun saakka. Työskentelyn aikana käytetyt menetelmät sopivat kohderyhmälle ja tarkka ennalta suunniteltu työskentelytapa toimi hyvin. Työskentelyä helpotti suuresti opiskelijan aiempi työkokemus toimeksiantajalle työskentelystä, mikä teki tutuksi niin yhdistyksen kuin sen parissa toimivat asiakkaatkin. Kohderyhmän tunteminen helpotti esimerkiksi työskentelymenetelmien valitsemista ja aikataulun laatimista suuresti.

Haasteellista prosessissa oli vallinnut koronatilanne ja sen ennalta-arvaamattomuus. Lisäksi haasteita aiheutti se, että kohderyhmä oli mukana prosessissa vapaaehtoistoimijoina, mikä on hieman erilaista, kuin työsuhteessa olevien henkilöiden kanssa työskentely. Vapaaehtoisesti mukana olevien kanssa toimittaessa toimitaan aina heidän aikataulujensa pohjalta, eikä ketään voi velvoittaa tekemään mitään, kun taas työntekijät pääsääntöisesti pääsevät tulemaan melko pikaisellakin aikataululla tavanomaisten työaikojen puitteissa, toimivat rooliensa takana ja sitoutuvat prosessiin niin sanotusti velvoitettuna. Näin ollen työskentely venyi pidemmälle kuin alussa oli tarkoitus, mutta kaikki suunnitellut tapaamiset saatiin kuitenkin järjestettyä, eikä projektin piteneminen haitannut työskentelyä merkittävästi.

Opinnäytetyöprosessin tarjoama tärkein oppi oli ehdottomasti laadullisen arvioinnin tärkeys. Vaikka jo aiempi kokemukseni hanketyöskentelystä oli antanut ymmärrystä itsearvioinnin ja laadullisen arvioinnin tärkeydestä, tarjosi erityisesti opinnäytetyön aiheen teoriaan perehtyminen paljon laajempaa näkemystä siitä, miksi määrällisten asioiden rinnalla on tärkeää mitata myös laadullisia asioita. Lisäksi ajattelen oppineeni paljon työpajojen järjestelyyn liittyvistä

asioista sekä työpajojen ohjaamisesta, joista minulla oli aiemmin vain vähän kokemusta. Prosessin aikana tehty oivallus myös johtokuntatyöskentelyn itsearvioinnin tärkeydestä oli mahtava ja mielestäni oli upeaa, kuinka prosessin aikana koko strategiatyöryhmä pikkuhiljaa oppi ymmärtämään, mikä merkitys itsearvioinnilla on ja kuinka suuresti se vaikuttaa koko toimintaan.

Johtokuntatyöskentelyn lisäksi olisi mielestäni jatkokehittämisen aiheiksi tärkeää valita myös laatumittaristojen analysointi ja tarkastelu myöhemmin tulevaisuudessa, kun mittaristot ovat olleet yhdistyksen käytössä jonkin aikaa. Tämä mahdollistaa mittaristojen jatkokehittämisen, mikäli sille todetaan tarvetta. Myös tehdyn strategiatyön sekä mittaristojen kehittämisen vaikutuksia yhdistyksen toimintaan olisi mielestäni tärkeää ja kiinnostavaa tarkastella tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Haake, N., Saarinen, E. (toim.) 2015. SOSTE. Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. Saatavissa: https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/arviointiopas_nettiin_2015.pdf [viitattu 22.11.2021]

Aivoriihi. Innokylä. Työkalut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi> [viitattu 19.9.2022]

Allard, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. WSOY.

Haikari, J. 2019. Sata vuotta rekisteritietoa yhdistystoiminnasta. SOSTE. Blogi-kirjoitus. Saatavissa: <https://www.soste.fi/blogikirjoitus/sata-vuotta-rekisteritietoa-yhdistystoiminnasta/> [viitattu 27.1.2022]

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Harju, A. (toim.) 2007. Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkinen, K. & Sivonen, A. 2021. Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSignals Research. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992> [viitattu 8.3.2022]

Henriksson, M., Linnolahti, O., Harju, H. Kuntoutussäätiö. 2015. ARTSI-projekti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/opas.pdf> [viitattu 22.11.2021]

Innokylä. Vertailukehittäminen. Työkalut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vertailukehittaminen> [viitattu 9.8.2022]

Järjestöt kunnassa. 2019. THL. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/jarjestot-kunnassa> [viitattu 14.11.2021]

Kautto M. (toim.) 2004. Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5. Valtioneuvoston kanslia julkaisusarja 33/2004. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://vnk.fi/documents/10616/622938/J3304_Ik%C3%A4%C3%A4ntyminen+voimavarana.pdf [viitattu 10.11.2021]

Koskela, T. 2012. Itsearviointi toiminnan kehittämisen tukena. Esitelmä. Kuntoutussäätiö. Helsinki. Saatavissa: <https://docplayer.fi/2564478-Itsearviointi-toiminnan-kehittamisen-valineena.html> [viitattu 22.11.2021]

Kumppanuustalo Viikari ry. Kumppanuustalo Viikari. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kumppanuustaloviikari.fi/yhdistykset> [viitattu 22.9.2022]

Kumppanuustalo Viikari ry Toimintakertomus 2020. Kumppanuustalo Viikari. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.kumppanuustaloviikari.fi/imaget/Valmis_Toimintakertomus_2020.pdf [viitattu 22.9.2022]

Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Kansan sivistystyön liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus.

Lanne-Eriksson, M. 2021. Teoksessa Lähijohtaminen sosiaalialalla. 2021. Lanne-Eriksson, M. & Rousku, S. (toim.) Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-308-4> [viitattu 22.6.2022]

Munnukka, T. 2015. Strategian jalkauttaminen. YAMK-opinnäytetyö. KYAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120419455> [viitattu 25.9.2022]

Pikka, H. 2022. Yhdistysstrategia laadintaprosessin kuvaus. Kumppanuustalo Viikari ry. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202202252870> [viitattu 9.3.2022]

Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Kansan sivistystyön liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus.

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39.

Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Loppuraportti. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki 2020. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-918-9> [viitattu 19.9.2022]

Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108.

Sosiaali- ja terveysjärjestöt Suomessa. SOSTE. Sotejärjestöt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-suomessa/> [viitattu 26.9.2022]

Sote-järjestöt palveluntuottajina. SOSTE. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sote-jarjestot-palveluntuottajina/> [viitattu 16.11.2021]

Suur-Uski, A. 2016. Osallisuuden ja yhteisöllisyyden luominen Kumppanuustalo Viikarissa. YAMK-opinnäytetyö. KYAMK. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121320234> [viitattu 22.9.2022]

Toiminnan vaikuttavuus. SOSTE. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.soste.fi/jarjestoopas/toiminnan-vaikuttavuus/> [viitattu 14.10.2021]

Turku, J. & Rauhala, M. 2021. Ideapakka. Palvelumuotoilu. Ideapakka Oy. Saatavissa: www.ideapakka.fi

Vataja, K. 2020. Sitra. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tulevaisuustalon-strategiatyon-kolme-tarkeinta-kysymysta/> [viitattu 16.11.2021]

WHOQOL: Measuring Quality of Life. 2018. World Health Organization. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.who.int/healthinfo/survey/whoqol-qualityoflife/en/index1.html> [viitattu 25.9.2022]

Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. 2022. Patentti- ja rekisterihallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdykskuntienrekisterissa.html> [viitattu 17.1.2021]