

# Hyvinkään yhdistykset ry:n strategia ja reittikartta elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuteen

Hanna Simola



<b>Tekijä</b> Simola Hanna	
<b>Koulutusohjelma / suuntautuminen</b> Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus / Myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Hyvinkään yhdistykset ry:n strategia ja reittikartta elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuteen	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 91+24
<p>Hyvinkään yhdistykset ry on Hyvinkään alueella toimiva yhteistyöjärjestö, joka ylläpitää kansalaistoiminnan keskusta. Hyvinkään yhdistykset ry:n toimintaa koettelevat nopeasti muuttuvan maailman haasteet, kuten ikääntyminen, sitoutumisen löyhentyminen ja järjestörahoituksen niukkeneminen. Tulevaisuuden elinvoiman takaaminen edellyttää järjestöltä ennakoivaa strategiaa ja tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä. Tässä kehittämistyössä luodaan Hyvinkään yhdistykset ry:lle pitkän aikavälin strategia ja reittikartta sen toteuttamiseen.</p> <p>Toimintatutkimuksen tietoperustan muodostavat tulevaisuuden ennakointi, skenaariot sekä ennakoiva ja ketterä strategia, kohdentuen järjestöstrategian ominaispiirteisiin. Kehittämistyö noudattaa Heikkalan (2001) kuvaamaa järjestöjen strategiaprosessin mallia, määrittäen kohdeorganisaation mandaatin, analysoiden, tunnistuen strategisia aiheita ja tavoitteita, luoden mission ja vision sekä arvioiden strategian toteutettavuutta. Kehittämistyön ulkopuolelle rajautuvat mittareiden asettaminen, strategian toteutus, seuranta sekä strategiasta viestiminen.</p> <p>Strategian tavoitteet ja toimenpiteet rakentuvat kehittämistyössä tunnistettavan kohdeorganisaation nykytilan ja elinvoimaiseksi tunnistettavan kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden väliin. Tavoitteiden ja toimenpiteiden muodostuksessa hyödynnetään skenaariotyöskentelyä.</p> <p>Kohdeorganisaation nykytilan ja kehittämistarpeiden määrittelyyn osallistetaan sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Tulevaisuustietoa kansalaistoiminnan keskusten elinvoimasta kerätään järjestösektorilta, laajemmin yhteiskunnan muutosilmiöistä ja kohdeorganisaation toimintaympäristöstä.</p> <p>Tuloksena on kohdeorganisaatiolle tulevaisuustietoon pohjautuva strategiakirja. Se sisältää kronologisesti toimenpiteitä ja niiden keskinäisiä suhteita kuvaavan reittikartan. Reittikartta toimii työkaluna strategian operatiiviseen toteuttamiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kansalaistoiminnan keskus, järjestöstrategia, järjestön strategiaprosessi	

## Sisällys

Lyhenteet.....	iii
1 Johdanto .....	1
2 Tavoitteet .....	3
2.1 Odotetut tulokset.....	3
2.2 Tutkimuskysymykset.....	3
2.3 Rajaus .....	4
3 Tietoperusta .....	6
3.1 Kohdeorganisaation kuvaus .....	6
3.2 Tulevaisuuden ennakointi ja skenaariot .....	7
3.2.1 Tulevaisuus ja tulevaisuusajattelu .....	7
3.2.2 Ennakointi .....	8
3.2.3 Skenaariot.....	11
3.2.4 Skenaariotyöskentely .....	12
3.3 Strategia .....	14
3.3.1 Strategian tarkoitus .....	14
3.3.2 Järjestöstrategia.....	15
3.3.3 Järjestön strateginen toimintamalli .....	16
3.3.4 Ennakoiva strategia.....	19
3.3.5 Ketterästrategia epävarmuuden hallinnassa.....	20
3.3.6 Strategian aikaikkuna.....	21
3.4 Järjestön strategiaprosessi.....	22
3.4.1 Järjestön strategiaprosessin tavoitteet .....	23
3.4.2 Järjestön strategiaprosessin toteuttaminen .....	24
3.4.3 Analyysit järjestön strategiaprosessissa .....	27
3.4.4 Trendit, heikot signaalit, villit kortit ja muutosilmiöt strategiaprosessissa ..	28
3.4.5 PESTEC -analyysi järjestön strategiaprosessissa .....	29
3.4.6 SWOT -analyysi järjestön strategiaprosessissa.....	30
3.4.7 Sidosryhmät järjestön strategiaprosessissa.....	31
3.5 Viitekehys .....	31
4 Menetelmät .....	36
4.1 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus .....	36
4.2 Tiedonkeruumenetelmät .....	37
4.2.1 Fasilitoitu työpajatyöskentely tiedonkeruumenetelmänä .....	37
4.2.2 Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä .....	40
4.2.3 Kyselyt tiedon- ja palautteenkeruumenetelmänä .....	41
4.3 Kehittämisen menetelmät.....	43

4.3.1	Tulevaisuustyöpaja kehittämisen menetelmänä .....	44
4.3.2	Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkoa hyödyntäen.....	46
4.4	Yhteisölliset menetelmät .....	46
5	Toteutus ja tulokset .....	48
5.1	Kehittämisprosessin kuvaus .....	48
5.2	Vaihe 1: Mandaatti, nykytilan ja sidosryhmien analyysi, toteutuksen suunnittelu ..	50
5.3	Vaihe 2: Signaalit ja PESTEC -analyysi .....	53
5.4	Vaihe 3: Fasilitoidut työpajat .....	55
5.4.1	Ennakkokysely työpajaan 1 ja 2 osallistuneille .....	56
5.4.2	Työpaja 1: Hallitus ja henkilöstö .....	58
5.4.3	Työpaja 2: Vapaaehtoiset.....	59
5.4.4	Työpaja 3: Kansalaistoiminnan keskusten toimijat ympäri Suomea .....	60
5.5	Vaihe 4: Haastattelut.....	61
5.6	Vaihe 5: Avointyö .....	64
5.7	Vaihe 6: Löydösten koonti ja analysointi.....	66
5.8	Vaihe 7: Tulevaisuustyöpajat .....	67
5.8.1	Tulevaisuustyöpajojen kokonaisuus .....	68
5.8.2	Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 1 .....	69
5.8.3	Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 2 .....	72
5.8.4	Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 3 .....	74
5.8.5	Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 4 .....	76
5.9	Vaihe 8: Esittely ja arviointi .....	77
5.9.1	Esittelytilaisuus jäsenyhdistyksille vaiheessa 8 .....	77
5.9.2	Palautekysely vaiheessa 8 .....	78
5.9.3	Ohjausryhmän palaute vaiheessa 8 .....	80
5.10	Vaihe 9: Strategiakirja ja reittikartta.....	81
5.11	Vaihe 10: Kehittämistyön jälkeen .....	84
6	Johtopäätökset.....	85
	Lähteet .....	87
	Liitteet.....	1
	Liite 1. PESTEC -analyysin ja SWOT -analyysin yhdistelmä fasilitoidun työpajan 1 tuloksena .....	1
	Liite 2. Kooste kyselyistä, fasilitoiduista työpajoista ja haastatteluista.....	6
	Liite 3. Skenaariot + arviointi mahdollisuuksista ja uhkista .....	10
	Liite 4. Palautekyselyn tulokset .....	12
	Liite 5. Strategiakirja.....	15
	Liite 6. Reittikartta .....	24

## **Lyhenteet**

Hyvy ry	Hyvinkään yhdistykset ry
STEA	Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus
SOSTE	Suomen sosiaali ja terveys ry
Keusote	Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä

# 1 Johdanto

Järjestötoiminta ja sen toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä tahdilla (Lindfors 2020). Käynnissä on järjestötoiminnan kannalta oleellisia muutoksia liittyen esimerkiksi kansalaistoiminnan projektimaisuuteen, vapaaehtoistoiminnan muutoksiin ja toiminnan rahoitukseen. Käynnissä olevat muutokset vaikuttavat erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöjen tulevaisuuteen ja ohjaavat niitä uudistumaan. Tulevaisuuden muutosilmiöt edellyttävät järjestöiltä kykyä ketterään uudistumiseen ja kauaskatseiseen tulevaisuuden ennakkointiin strategioita rakentaen. (Ruuskanen ym. 2020.)

Järjestökentän muutokset vaikuttavat merkittävästi myös tämän kehittämistyön kohdeorganisaation Hyvinkään yhdistykset (Hyvy) ry:n toimitaan kansalaistoiminnan keskuksena. Hyvy ry on 47 paikallisen sosiaali- ja terveysyhdistyksen yhteistyöjärjestö, joka ylläpitää kansalaistoiminnan keskus Onnensiltaa ja tukee jäsenjärjestöjensä toimintaa lisäten paikallista hyvinvointia (Hyvinkään yhdistykset ry 2021a; 2021b; 2021c; 2021d). Tässä kehittämistyössä luon Hyvy ry:lle kymmenen vuoden päähän rakentuvan strategian. Päätökset strategian ja reittikartan valinnoista tekevät kohdeorganisaation hallitus ja henkilöstö esittelemieni vaihtoehtojen pohjalta. Toteutan kehittämistyön organisaation ulkopuolisena henkilönä.

Lähtötilanteessa Hyvinkään yhdistykset ry tunnistaa moninaisia haasteita. Väestön ikääntyminen vaikuttaa sen jäsenyhdistysten elinvoimaan. Ihmisten väljentyvä sitoutuminen haastaa kehittämään uusia vapaaehtoistoiminnan muotoja. Uhkana on rahoituksen niukkeneminen. Lähestyvä sosiaali- ja terveyshuollon uudistus luo epävarmuutta. Kansalaistoiminnan keskuksen imago kaipaa uudistamista. Hyvy ry haluaa rakentaa elinvoimaista tulevaisuuttaan tulevaisuustietoon perustuvalla strategialla.

Kehittämistyössä tutkin kohdeorganisaation nykytilaa ja kehitystarpeita. Lisäksi tunnistan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden keskeisiä tekijöitä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tulokset tarjoavat myös yleistämiskelpoista tietoa järjestöjen ja kansalaistoiminnan keskusten tulevaisuustyöhön. Tunnistetun nykytilan ja elinvoimaisen tulevaisuuden väliin rakennettavaa strategiaa kuvaa lopputuotoksena syntyvä strategiakirja ja sen operatiiviseen toteuttamiseen muodostettava reittikartta.

Kehittämistyön tietoperustan muodostavat tulevaisuuden ennakkointi ja strategia kohdentuen järjestösektorin ominaispiirteisiin. Strategian muodostuksessa hyödynnän tausta-analyysejä ja skenaarioita yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Raportin toteutus ja tulokset osiossa kuvaan kehittämisprosessin toteuttamisen ja siinä tehdyt löydökset tutkimuskysymyksiin vastaten.

Kansalaistoiminnan keskuksella tarkoitan tässä kehittämistyössä fyysistä tai virtuaalista tilaa, joka mahdollistaa ihmisten kohtaamisen, yhteistoiminnan sekä lisää ihmisten hyvinvointia kansalaistoiminnan kaikissa ilmenemismuodoissa. Elinvoimaisuudella tarkoitan puolestaan toimintaa, joka vastaa ajanmukaisesti järjestötoimintaan kohdistuviin odotuksiin ja kansalaistoiminnan tarpeisiin. Elinvoimaisuuteen katson sisältyvän taloudellisen ja toiminnallisen vakauden, jota myös sidosryhmät haluavat tukea.

## 2 Tavoitteet

Tässä kappaleessa kuvaan kehittämistyöltä odotettavat tulokset. Esittelen perustellusti kehittämistyötä ohjaavat tutkimuskysymykset. Lisäksi rajaan kehittämistyön sisältöä ja kuvaan omaa rooliani kehittämistyön tekijänä.

### 2.1 Odotetut tulokset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle pitkän aikavälin strategia elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toimintaan, vuosien 2022-2032 aikavälille. Strategian odotetaan vastaavan kehittämistyössä tunnistettaviin elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden ominaisuuksiin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Siinä odotetaan huomioitavan järjestö- ja vapaaehtoistyön odotettavat muutokset sekä kohdeorganisaation paikallinen toimintaympäristö.

Strategiassa tehtävien valintojen odotetaan pohjautuvan kohdeorganisaation kannalta oleellisiin analyysihin sekä kerättyyn tietoon tulevaisuuden mahdollisista ja todennäköisistä kehityssuunnista. Lopputuloksen odotetaan vastaavan Hyvy ry:n jäsenyhdistysten, hallituksen, henkilöstön ja sidosryhmien näkemystä organisaation tulevaisuudesta.

Lopputuotoksena odotetaan syntyväksi strategiakirja, joka sisältää strategian operatiiviseen toteuttamiseen ohjaavan reittikartan. Reittikartan odotetaan kuvaavan kohdeorganisaation kehitysvaiheita ja tarvittavia toimenpiteitä kronologisesti siten, että toimenpiteiden kuvaamisen tarkkuus väljentyy mitä pidemmälle aikajänteellä edetään. Lopputuloksen odotetaan kuvaavan myös toiminnan rahoituksen kannalta keskeiset kehitystoimenpiteet.

### 2.2 Tutkimuskysymykset

Tässä kehittämistyössä on neljä tutkimuskysymystä: Tutkimuskysymys 1 (TK1), tutkimuskysymys 2 (TK2), tutkimuskysymys 3 (TK3) ja tutkimuskysymys 4 (TK4). Esitän tutkimuskysymykset siinä järjestyksessä kuin ne tässä kehittämistyössä on tarkoituksenmukaista selvittää, laajasta näköalasta kohdeorganisaatioon tarkentuen.

- TK1: Millaista on elinvoimainen kansalaistoiminnan keskusten toiminta kymmenen vuoden kuluttua, vuonna 2032?

Tähän tutkimuskysymykseen haen vastausta järjestökentän muutoksia koskevasta kirjallisuudesta, tutkimuksista ja raporteista. Vastauksen löytämiseksi tunnistan laajasti järjestökentän trendejä ja teen analysointia. Etsin kysymykseen vastauksia myös toteutettavilla työpajoilla, haastatteluilla ja kyselyillä. Tähän



tutkimuskysymykseen vastaaminen muodostaa päämäärän strategian ja reittikartan muodostamiselle.

- TK 2: Mikä on Hyvy ry:n nykyinen rooli kansalaistoiminnan keskuksena ja miten sitä on syytä kehittää?

Tähän tutkimuskysymykseen haen vastausta yhteisöllisin- ja tiedonkeruumenetelmin. Huomioin sekä Hyvy ry:n sisäisten toimijoiden näkökulmat että toimintaa ulkopuolelta katsovien sidosryhmien ja ihmisten mielikuvat. Vertaamalla näitä eri näkökulmia analysoin yhdenmukaisuuksia ja ristiriitoja. Tähän tutkimuskysymykseen vastaaminen määrittelee reittikartan lähtötilanteen ja tunnistaa kohdeorganisaation kehittämistarpeita, joihin strategisilla valinnoilla ja reittikartan toimenpiteillä voidaan vaikuttaa.

- TK 3: Miten Hyvy ry:n kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa voidaan tulevaisuudessa rahoittaa?

Tähän tutkimuskysymykseen etsin tietoa kirjallisuudesta, tutkimuksista ja trendeistä (tutkimuskysymys 1) sekä yhteisöllisin menetelmin. Tutkin myös muita mahdollisia rahoitusmuotoja. Tämä tutkimuskysymys ohjaa löytämään vastausta kohdeorganisaation kannalta kriittiseen tarpeeseen turvata toiminnan jatkuvuus taloudellisesti. Vastaus kysymykseen ohjaa strategiaa ja sen reittikarttaa taloudellisesti kestävään ja realistiseen muotoon.

- TK 4: Mitä strategisia valintoja Hyvy ry:n on tehtävä reittikartassaan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan saavuttamiseksi kymmenen vuoden päässä?

Tähän tutkimuskysymykseen haen vastauksia yhdistäen tietoa elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuudesta (tutkimuskysymys 1) ja verraten siitä tehtyjä havaintoja Hyvy ry:n nykytilaan (tutkimuskysymys 2). Tässä tutkimuskysymyksessä huomioin myös realistiset rahoitusmahdollisuudet (tutkimuskysymys 3). Rakennan nykytiedon ja elinvoimaisen tulevaisuuden väliin kehittämistyössä kerättyyn tietoon perusten skenaarioita, joiden avulla strategisten valintojen merkitysten hahmottuminen on mahdollista kohdeorganisaation päätöksentekijöille. Tämän tutkimuskysymyksen kautta tunnistan nykyhetken ja tavoiteltavan tulevaisuuden välillä olevia keskeisiä paikkoja, joissa on tehtävä valintoja toimintatavoista ja kehityssuunnasta.

## 2.3 Rajaus

Kehittämistyössä tarkastelen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden roolia kohdeorganisaation toimintakentässä Hyvinkäällä, sidosryhmien ulottuessa myös laajemmalle Uudenmaan alueella. Lopputuloksena on kohdeorganisaation toimintaan ja toimintaympäristöön rajautuva strategia ja sen reittikartta ohjaamaan kehittämistä kohti elinvoimaista toimintaa.

Tähän kehittämistyöhön kuuluvat vaiheet tiedonkeruu, analysointi ja kehittäminen. Kehittämistyön ulkopuolelle jää strategian toteuttaminen, seuranta ja strategiasta viestiminen. Tämä kehittämistyö ei määrittele strategian toimenpiteiden mittareita, joilla strategian toteutumista voidaan arvioida ja seurata.

Reittikartta rakentuu kronologisesti ilmaisemaan strategian operatiivisen toteuttamisen vaiheita ja toimenpiteiden järjestystä suhteessa aikaan ja toisiinsa. Reittikartta ei ratkaise yksityiskohtaisesti kaikkia reitin vaiheita vaan ilmaisee myös suurpiirteisiä toimenpiteitä, kuten esimerkiksi viestintästrategian päivittämisen. Reittikartan tarkkuus väljentyy mitä pidemmälle kymmenen vuoden aikajänteellä toteutettavia toimenpiteitä kuvataan.

Tulevaisuuden trendien tarkastelunäkökulma rajautuu suomalaiseen kansalaistoimintaan. Toimintasektoreina tarkastellaan erityisesti ihmisten välistä, hyvinvointia edistävää ja vapaaehtoistoimintaan perustuvaa toimintaa. Täten pois rajautuu ammattiyhdistystoiminta, poliittinen järjestötoiminta ja taloudellinen yhdistystoiminta.

Toteutan kehittämistyön organisaation ulkopuolisena henkilönä ilman aikaisempaa kokemusta kohdeorganisaatiosta. Roolini on kerätä tietoa kohdeorganisaation nykytilasta ja kansalaistoiminnan keskusten elinvoimaisen tulevaisuuden elementeistä päätöksenteon pohjaksi. Yhdessä kohdeorganisaation kanssa tunnistan ja analysoin kohdeorganisaation tulevaisuuden vaihtoehtoja sekä muodostan skenaarioita tavoitellen elinvoimaista kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa. Roolini on fasilitoida kehittämisprosessia tuoden päätöksentekoon perusteltuja vaihtoehtoja ja kuvaten valintojen vaikutuksia. Linjaukset strategiavalinnoista tekee kohdeorganisaation hallitus, joiden mukaan muodostan Hyvyy:lle strategiakirjan ja reittikartan.

### 3 Tietoperusta

Tässä kappaleessa kuvaan kehittämistyön kohdeorganisaation ja tietoperustan. Ensimmäisenä kuvaan kohdeorganisaation. Toiseksi kuvaan tulevaisuuden ennakkoinnin merkitystä kehittämistyölle. Kolmanneksi kuvaan strategiaa tämän kehittämistyön kannalta keskeisistä näkökulmista: strategian tarkoitus, järjestöstrategian erityispiirteet, ennakoiva ja ketterä strategia sekä strategian aikaikkuna. Neljännessä kappaleessa kuvaan järjestön strategiaprosessia tavoitteiden, toteuttamisen analysoinnin ja toimintaympäristön osalta. Neljännessä kappaleessa kuvaan myös PESTEC ja SWOT -analyysien tietoperustan ja sidosryhmien merkitystä järjestöjen strategiaprosessissa.

#### 3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Hyvinkään yhdistykset ry (myöhemmin Hyvy ry) on vuodesta 1996 saakka toiminut hyvinkääläinen paikallinen yhteistyöjärjestö, jossa jäsenenä on 47 paikallista ja alueella toimivaa eläkeläis-, lapsi-, potilas- ja vammaisyhdistystä sekä muita paikallisesti toimivia sosiaali- ja terveysyhdistyksiä. Sen toiminta-ajatus on edistää kokonaisvaltaisesti Hyvinkään alueen väestön terveyttä sekä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Lisäksi järjestön tavoitteena on luoda toimintaedellytyksiä jäsenyhdistystensä keskinäiselle sekä sidosryhmien väliselle yhteistyölle. (Hyvinkään yhdistykset ry 2021a; 2021b; 2021c; 2021d.)

Hyvy ry ylläpitää Hyvinkään kaupungin omistamissa tiloissa kansalaistoiminnan keskus Onnensiltaa, joka toimii avoimena kohtaamis- ja toimintapaikkana. Onnensillassa toimivat erityisesti jäsenyhdistykset, jotka järjestävät tilassa mm. vertaistukitoimintaa, harrastustoimintaa ja kokouksia. Tiloissa toimii myös yhdistysten pyörittämä kahvio. Hyvy ry organisoii ja kouluttaa tiloissa vapaaehtoisia. Hyvy ry toimii paikallisissa sosiaali- ja terveysverkostoissa ja tekee oppilaitosyhteistyötä. Järjestö on verkostoitunut ympäri Suomea toimivien muiden kansalaistoiminnan keskusten kanssa, mutta toimii kuitenkin itsenäisesti. (Hyvinkään yhdistykset ry 2021a; 2021b; 2021c; 2021d.)

Hyvy ry:n hallitus koostuu jäsenyhdistysten yhdeksästä edustajasta, jonka sihteerinä toimii yhdistyksen toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan lisäksi Hyvy ry:ssä työskentelee verkostosuunnittelija ja yhteisösuunnittelija. Yhdistyksen toimintaa tukevat pääasiassa Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA sekä Hyvinkään kaupunki. (Hyvinkään yhdistykset ry 2021e.)

## 3.2 Tulevaisuuden ennakointi ja skenaariot

Tässä kappaleessa esittelen teoretiedon pohjalta tulevaisuutta ja tulevaisuusajattelua. Lisäksi kuvaan ennakointia, skenaarioita ja skenaariotyöskentelyä. Näillä on keskeinen merkitys kehittämistyön viitekehyksessä.

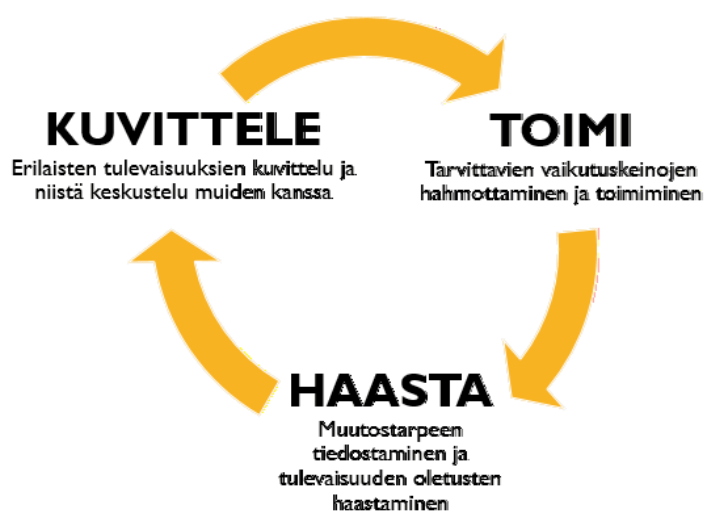
### 3.2.1 Tulevaisuus ja tulevaisuusajattelu

Jalonen ym. (2017, 49) kuvaavat tulevaisuuden olevan seurausta tiedostetuista ja tiedostamattomista päätöksistä ja valinnoista, joita nykyhetkessä teemme. Heidän mukaansa menneisyys muokkaa ajatteluamme tulevaisuudesta. Dufva, Grabthak, Ikkäheimo, Lähdemäki-Pekkinen & Poussa (2021, 5, 21) korostavat lisäksi ajatusta siitä, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa edellyttäen omien tekojen ja valintojen tiedostamista, nykyisten oletusten haastamista, toivottavien tulevaisuuksien kuvittelemista ja niistä keskustelemista, laajemman muutoksen hahmottamista sekä yhteistä toimintaa kohti toivottavaa tulevaisuutta. Elinvoimaiseen tulevaisuuteen tähtäävien päätösten tekeminen edellyttää tämän kehittämistyön kannalta erityisesti tulevaisuuden hahmottamista ja haastamista.

Dufva ym. (2021) mukaan tulevaisuusajattelu koostuu nykyhetken muutosten ja tulevaisuutta koskevien oletusten tunnistamisesta ja haastamisesta. Tähän liittyy myös vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelu ja niiden peilaaminen nykyhetken valintoihin. Näkemyksemme tulevasta vaikuttavat nykyhetkessä tehtäviin päätöksiin ja valintoihin, muokaten samaan aikaan tulevaisuutta. Tulevaisuusajattelussa voidaan käyttää lähestymistapoina tulevaisuuteen varautumista, tulevaisuuden suunnittelua ja sen avartamista. Muutoksen tekeminen on mahdollista tapahtuvien muutosten ymmärtämisellä, vaikuttamistaitojen tuntemisella ja näiden pohjalta toteutettavan aktiivisen tulevaisuuteen tähtäävän toiminnan avulla. Tulevaisuuteen vaikuttamisessa on kyse ihmisten osallisuudesta ja toimijuudesta. (Dufva M., ym. 2021, 5, 9, 11.) Tämän kehittämistyön kannalta olennaista on tunnistaa erityisesti järjestötoiminnan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja suunnata niiden viitoittamana tulevaisuuden kuvittelua.

Dufva ym. (2021) kuvaavat tulevaisuuden tarkastelun koostuvan kolmesta osasta; haastamisesta, kuvittelusta ja toiminnasta. Tulevaisuuden oletusten haastaminen on tärkeää, koska sen näkemykset ja ajatusmallit ohjaavat toimintaa avaamalla ja poissulkemalla polkuja. Oletusten tunnistamisen ja purkamisen jälkeen voimme yrittää muuttaa tulevaa tapahtumakehitystä. Tulevaisuusoletusten haastaminen edellyttää muutoksen ison kuvan hahmottamista. (Dufva ym. 2021, 9, 11-13, 18, 22.)

Dufvan ym. (2021) esittämä tulevaisuusajattelun malli (kuva 1) soveltuu tähän kehittämistyöhön oivallisesti. Nykytilan tunnistamisen jälkeen on tarkoituksenmukaista haastaa kohdeorganisaation nykyisiä toimintatapoja suhteessa prosessissa hankittavaan tulevaisuustietoon. Dufvan ym. (2021) suosituksen mukaisesti tässä kehittämistyössä on syytä vaalia osallisuutta ja hyödyntää toimijuutta. Tässä on tärkeää huomioida kohdeorganisaation päätöksentekijöiden koostuvan vapaaehtoisista, jotka eivät toimi ammatilliselta pohjalta vaan omista arvo- ja näkemysmaailmoistaan. Heidän voi olla vaikea irtautua menneisyyden mukaan määrittävästä suhtautumisestaan tulevaisuuteen.



Kuva 1. Tulevaisuuteen vaikuttamisen vaiheet (mukaillen Dufva ym. 2021)

### 3.2.2 Ennakointi

Tämän kehittämistyön tavoitellessa elinvoimaista tulevaisuutta, on keskeistä pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia ja ottaa ne strategian ja reittikartan suunnittelussa huomioon. Tätä vahvistaa Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 39, 90-92) kuvaus ennakoinnin olevan menestyksekkään kehittämisen kulmakivi ja muuttuvassa maailmassa välttämätöntä. Heidän mukaansa ennakointi on keskeinen osa strategiaosaamista ja mahdollistaa siten toimintaedellytysten menestyksekkästä rakentamista.

Ojasalo ym. (2014, 90-92) sekä Dufva ym. (2021, 9-10) tuovat esiin, että tulevaisuuden tarkastelu auttaa varautumaan ympäristön muutoksiin ja vaikuttamaan niihin.

Tulevaisuuteen vaikuttaminen edellyttää ymmärrystä nykytilasta sekä tarvittavasta muutoksesta ja sen tekemisestä. Ennakointi mahdollistaa ymmärrystä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia kohtaan. Se laajentaa tulevaisuuden näkymiä, lisäten

päätöksenteon valinnanmahdollisuuksia. Ennakoinnin avulla voidaan tutkia nykyhetken ilmiöitä tulevaisuuden kehittymisen näkökulmista sekä selvittää mahdollisia, toivottavia, vältettäviä ja oletettavia tulevaisuuden vaihtoehtoja toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 90-92; Dufva ym. 2021, 9-10.)

Bergman (2017, 3), Rubin (2021a) ja Jalonen ym. (2017, 21) kuvaavat ennakkoinnin olevan strateginen suhtautumis- ja tiedontuotantotapa, joka pyrkii muodostamaan perusteltua näkemystä huomioiden menneisyyden ja nykyisyyden kautta tulevaisuuteen etenevien muutosten kehityskulut. Kettusen & Meristön (2011) mukaan ennakkoinnilla tavoitellaan tulevaisuuden vaihtoehtojen monipuolista kartoittamista. Ojasalo ym. (2014, 90-92) näkevät tulevaisuuden tarkastelun tärkeäksi toteutua systemaattisesti ja pitkäjänteisesti, tarjoten tietoa analysointiin ja päätöksentekoon. Tässä kehittämistyössä ennakkoinnin avulla tavoitellaan tietoa juuri päätöksenteon tueksi, päämääränä tehdä valintoja elinvoimaisen tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Ennakoinnin katsotaan tukevan strategiaprosessia. Ennakointitietoa tuotetaankin Ojasalon ym. (2014, 39, 92) mukaan tyypillisesti juuri organisaatioiden strategiatyöhön. Kuosa (2012, 7) kuvaa pienenkin tulevaisuutta koskevan tiedonmurusen antavan arvoa organisaation päätöksentekoon. Bergmanin (2017, 14) mukaan ennakkoinnilla voidaan varmistaa, että strategiatyön pohjana käytettävä tieto on aidosti tulevaisuussuuntautunutta. Samaa korostavat myös Kettunen ja Meristö (2011) lisäten, että yhdistämällä ennakointia strategiatyöhön saavutetaan sopeutuminen tulevaisuuteen, aktiivinen haasteisiin vastaaminen ja aito tulevaisuuden tekeminen. Ennakointi tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista ja liittää tulevaisuutta koskevan tiedon osaksi strategista päätöksentekoa (Bergman 2017, 27; Kettunen & Meristö 2011). Järjestöissä ennakointitieto tulee Bergmanin (2017, 5) mukaan suhteuttaa järjestön operatiiviseen toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin, ja sitä voidaan hyödyntää myös monipuolisesti järjestön käytännön työssä, kuten hallinnossa ja viestinnässä. Nämä kaikki ennakkoinnin roolit tukevat myös tätä kehittämistyönä toteutettavaa strategiaprosessia.

Määritelmät ennakkoinnin vaiheista vaihtelevat. Ojasalo ym. (2014, 92) määrittelevät ennakkoinnin koostuvan kolmesta tasosta: tietäminen, ymmärtäminen ja tulevaisuuden tekeminen. Heidän mukaansa ennakointiin kuuluu myös tulevaisuuden luotausta ja suunnittelua. Rubinin (2021b) mukaan ennakointiin kuuluu puolestaan tulevaisuuden kuvaaminen, analysointijärjestelmien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen sekä tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokkaus, analysointi ja raportointi. Jalonen ym. (2017, 21, 26) kuvaavat vaikuttavan ennakkoinnin alkavan ympäristön havainnoinnista, joka tapahtuu parhaimmillaan jatkumona kertaluontoisuuden

sijaan. Ennakoinnin avulla voidaan Jalosen ym. (2017, 21, 26) mukaan lisätä yhteisön valmiutta luovia tilanteissa, joissa selviytyminen edellyttää tasapainoa harkitun luovan ajattelun ja rationaalisen järjelyn välillä. Kettunen & Meristö (2011) korostavat, että ennakkoinnissa tulee huomioida myös tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus.

Jalosen ym. (2017, 37) mukaan tulevaisuuteen varautumista voidaan tukea systemaattisella tulevaisuuden ennakkoinnilla, tunnistamalla tulevaisuudesta kertovat murrossignaalit ja trendit, jotka muokataan merkityksellisiksi tulkinnoiksi toimimaan halutun tulevaisuuden puolesta. Hiltunen (2014) täsmentää tulevaisuustietoa kerättävän megatrendeistä, trendeistä ja heikoista signaaleista, jota analysoidaan ja syntetisoidaan tulevaisuutta visioiden ja varasuunnitelmia rakentaen. SOSTEn (Suomen sosiaali ja terveys ry) (2021a) mukaan järjestöissä tulevaisuustietoa voidaan kerätä esimerkiksi jäsenistön ja vapaaehtoisten avulla. Tämän kehittämistyön osalta tulevaisuustietoa on tarkoituksenmukaista kerätä järjestömaailman muutoksista, kohdentuen kansalaistoiminnan keskusten tulevaisuuteen ja kohdeorganisaation toimintaympäristöön.

Ennakointi on tärkeä osa tulevaan varautumisessa, mikä on tarpeellista myös järjestöille (Kuosa 2012, 7; SOSTE 2021a). Järjestelmällinen ennakointi auttaa järjestöä hallitsemaan monimutkaisen ja –tulkintaisen toimintaympäristön epävarmuutta ja riskejä (Kaivo-oja 2020, 235). Yhteiskunnan rakenteissa ja kansalaistoiminnassa tapahtuu jatkuvasti eritasoisia muutoksia, joihin vastaaminen on järjestöille ensiarvoisen tärkeää. Järjestön elinvoimaisuuden takaamiseksi omaan toimintaan liittyviä muutoksia ja niiden merkityksiä tulee ennakoida luoden tietoisesti toivottua tulevaisuutta. Järjestöjen tulevaisuustyötä voidaan tehdä monella tavalla. (SOSTE 2021a.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen ennakointia koskeneessa selvityksessä Bergman (2017, 7) havaitsi ennakkoinnin merkityksen toimivan järjestöjen taloutta ja toimintaa ohjaavana välineenä. Selvityksen mukaan ennakkoinnin nähdään tarjoavan järjestöjen toiminnalle jatkuvuutta. Se tarjoaa työkalun yhdistämään toiminnan ja talouden tulevaisuuden näkymiä. Selvityksessä korostui STEA rahoituksen epävarmuuden korostavan ennakkoinnin merkitystä sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnassa. Tässä kehittämistyössä on syytä huomioida tämä selvityksen esiin nostama ennakkoinnin lisääntyvä merkitys sosiaali- ja terveysjärjestöjen tulevaisuudessa, sillä kohdeorganisaatio kuuluu juuri tähän STEA -rahoitteiseen kohderyhmään.

Jalonen ym. (2017, 12) kuvaavat tulevaisuuden ennakkoinnin edellyttävän monien lukkiutumien ylittämistä. Funktionaalinen lukkiuma ilmenee vaikeutena muuttaa kerran omaksuttua toimintatapaa, joka on koettu hyväksi ja tutuksi. Muutoksen torjuminen on sen toteuttamista helpompaa. Kognitiivinen lukkiuma ohjaa ajattelua asioihin, joilla koetaan

olevan merkitystä. Poliittiset lukkiumat perustuvat yhteisöjen sisäisiin yhteisiin etuihin. Tällöin on helpompaa hyväksyä oman yhteisön etua tukevaa tulevaisuus, uhkaavan tulevaisuuden sijaan. (Jalonen ym. 2017, 12.) Näiden lukkiutumien tunnistaminen ja vaikutusten vähentäminen on tässä kehittämistyössä huomionarvoista.

Ojasalo ym. (2014, 90-92) kuvaavat tulevaisuuden tekemisen vaativan tulevaisuustiedon lisäksi toivottuun tulevaisuuteen tähtäävän suunnitelman. Tämän kehittämistyön tarkoituksena pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia ja luoda niiden pohjalta suunnitelma elinvoimaisuuden saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Tällainen suunnitelma on loogista toteuttaa tässä kehittämistyössä strategiaa tukevana reittikarttana.

### **3.2.3 Skenaariot**

Kettunen ja Meristö (2011) määrittelevät skenaarion tarkoittavan vaihtoehtoista, mahdollista tulevaisuuden kuvaa, joka luonnostelee sekä tulevan toimintaympäristön että reitin tulevaisuuteen pääntymiseksi. Ojasalo ym. (2014, 146-147) kuvaavat skenaarion olevan strategisen suunnittelun työväline, jonka tarkoituksena on luoda useita mahdollisuuksia. Kuvaukset erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista antavat Dufvan ym. (2021, 22) mukaan kehityksen toiminnan suunnittelulle ja tarvittaville toimenpiteille. Skenaarioiden todennäköisyyksien ja toteutumisen vaikutusten arvioinnilla voidaan Lindroosin & Lohiveden (2010, 217) mukaan saavuttaa ajatteluun uusia ulottuvuuksia ja tilaa uusille avauksille. Heidän mukaansa skenaariorien avulla voidaan havainnoida strategian kriittisiä kohtia sekä valmiutta reagoida yllättäviin muutoksiin.

Rubin (2021c) määrittelee skenaarion tehtäväksi kertoa tulevaisuudesta jotain uutta ja oleellista, josta on konkreettista hyötyä päätöksenteossa matkalla tulevaisuuteen. Hänen mukaansa hyvän skenaariorien tunnistaa siitä, että sillä on selvästi vaikutusta tehtäviin päätöksiin. Skenariossa ilmenee, millaisia mahdollisia seuraamuksia erilaisilla päätöksillä ja valinnoilla on tapahtumien kehitykselle. Ymmärrettävyys ja selkeys ovat hyvän skenaariorien tuntomerkkejä. Skenaariorien on oltava samanaikaisesti sosiaalisesti uskottava ja loogisesti johdonmukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että skenaariorien sisältämät oletukset ihmisten toimintoista ja valinnoista tulisi olla selitettävissä myös arvojen, asenteiden, kulttuuristen käsitysten ja perinteiden pohjalta, eivätkä siis sisällä selittämättömiä ristiriitaisuuksia sosiaalisen todellisuuden kanssa. Skenaariorien pitäisi myös sisältää kuvaukset oleellisista toimijoista, toimintoista, valinnoista, taustoista, yhteyksistä, ajanhetkistä ja materiaaleista. (Rubin 2021c.)

Ojasalo ym. (2014, 146-147) määrittelevät skenaariorien kuvaavan tulevaisuuspolulla tapahtuvia välitilanteita alkupisteen ja loppupisteen välillä. Skenarioiden avulla voidaan



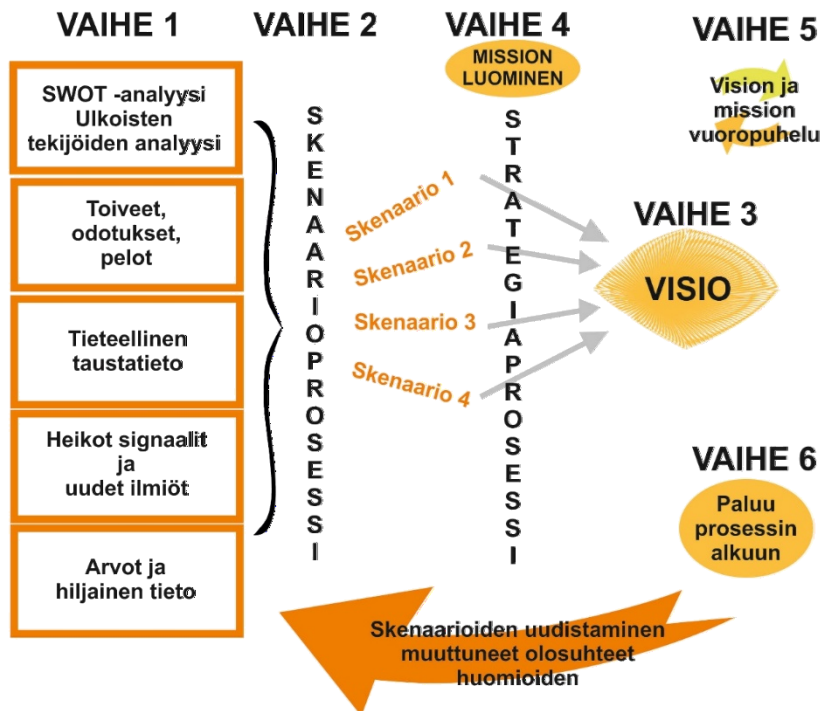
tarkastella millaisia seurauksia valinnoilla ja päätöksillä on tapahtumien kehityksessä. Skenaario muodostuu toisiaan seuraavista ja perusteltavista tulevaisuuskuvista. Niiden avulla pyritään saavuttamaan toivottava tulevaisuus ja kuvaamaan nykytilanteesta lähtevä tapahtumaketju. Tässä huomioidaan toimijat, päätöksentekoprosessi ja päätöksiin liittyvät seuraukset. (Ojasalo ym. (2014, 146-147.) Juuri tapahtumaketjujen ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien huomiointi ovat tärkeitä tässä kehittämistyössä onnistumisessa. Skenaariot tukevat tämän kehittämistyön tavoitetta rakentaa reittikartta nykyhetken ja tulevaisuustiedon pohjalle muodostettavan elinvoimaisen tulevaisuuskuvan välille. Niiden avulla voidaan tunnistaa valintojen paikat päätöksentekoon ja ennakoida päätösten vaikutuksia kohdeorganisaation tulevaisuuteen. Skenaariot auttavat myös kehittämistyön päätöksentekijöitä avartamaan ajatteluaan.

### **3.2.4 Skenaariotyöskentely**

Kettunen ja Meristö (2011) kuvaavat skenaariotyöskentelyn mahdollistavan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien kytkemisen strategiatyöhön, tavoitteenaan uudistaa toimintaa vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksia. Ojasalo ym. (2014, 147-148) kuvaavat skenaariotyöskentelyn tutkimuskohteena olevan aina nykyhetki, sen megatrendit, heikot signaalit ja muut virtaukset. Skenaarioiden työstämisessä voidaan hyödyntää useita menetelmiä. Skenaarioprosessiin vaikuttavat mm. toimintasektorin muutokset. Organisaatiolle muodostettavat skenaariot eivät ole ennusteita vaan kuvauksia vaihtoehtoista ja mahdollisista tulevaisuuksista. Oleellinen osa sitä on yksinkertaistaminen, jonka avulla voidaan havainnoida muutoin piiloon jääviä tekijöitä. (Ojasalo ym. 2014, 147-148.)

Skenaariotyöskentely rakentuu viidestä tai kuudesta vaiheesta, riippuen tulkinnasta (Ojasalo ym. 2014, 147-148; Rubin 2014). Tässä kehittämistyössä on tarkoituksenmukaista noudattaa Rubinin (2021e) skenaariotyöskentelyn mallia, joka koostuu kuvan 2 mukaisesti kuudesta eri vaiheesta ja niiden jatkuvasta syklistä seuraavasti. Nykytilaa kuvataan esimerkiksi SWOT -analyysin, resurssianalyysien, arvojen, toiveiden, tavoitteiden ja heikkojen signaalien avulla (kuvassa 2 vaihe 1). Näistä rakennetaan tulevaisuuden skenaarioita (kuvassa 2 vaihe 2). Skenaarioiden pohjalta laaditaan visio, joka on parhaimmillaan yhteisesti laadittu ja jaettu näkemys organisaation tulevaisuudesta määriteltynä ajanjaksona (kuvassa 2 vaihe 3). Vision pohjalta ja skenaariotyöskentelyn tuloksena muodostetaan missio kuvaamaan tarvittavia toimenpiteitä ja päätöksiä vision saavuttamiseksi (kuvassa 2 vaihe 4). Vision ja mission välillä käydään vuoropuhelua muuntuvan tulevaisuuden mukaisesti joustavia työkaluja hyödyntäen (kuvassa 2 vaihe 5). Prosessin kuudennessa vaiheessa tunnistetaan uusia

näkökulmia ja vaihtoehtoja toiminnan suunnitteluun (kuvassa 2 vaihe 6). Prosessi palaa täten syklisesti uudelleen arvioimaan nykytilaa sekä kehittämään skenaarioita ja strategiaa jatkuvana syklinä. (Rubin 2021e.) Nämä vaiheet sopivat tämän kehittämistyön skenaariotyöskentelyn malliksi luoden tulevaisuuskuvia päätöksenteon tueksi osana strategiatyötä.



Kuva 2. Skenaariotyöskentelyn vaiheet (mukaihen Rubin 2021e)

Yksinkertaisella jaotellulla skenaariotyöskentely voidaan jakaa induktiiviseen (ennakoiva) ja deduktiiviseen (tutkiva). Induktiivisessa skenaariotyöskentelyssä skenaario rakennetaan tulevaisuudesta nykyhetkeen päin. Skenaarioiden piirteet mietitään valmiiksi ja skenaariotyöskentelyn tavoitteena on selvittää, millaisten toimintojen, päätösten ja yhteisvaikutusten tuotoksena skenaariossa kuvailtuun lopputulokseen päädytään. Tällaisen skenaariotyöskentelyn avulla voidaan tarkastella ja selvittää todennäköisimpien tapahtumakulkujen seuraamuksia ja päätöksenteon ketjuja, joiden avulla voidaan päätyä määrättyyn tulevaisuuteen. Deduktiivisessa skenaariotyöskentelyssä skenaarioita rakennetaan nykyhetkestä tulevaisuuteen. Ensin etsitään joukko erilaisia ilmiöitä, tapahtumia ja heikkoja signaaleja. Näiden tulevaisuusvaikutuksia arvioidaan erilaisten työskentelymenetelmien avulla tavoitteena mahdollisimman todennäköisten skenaarioiden luominen. (Rubin 2014; Rubin 2021d.) Tässä kehittämistyössä skenaariotyöskentely on tarkoituksenmukaista toteuttaa deduktiivisena, jossa skenaariot muodostetaan

nykyhetkestä lähtien huomioiden tunnistetut trendit ja signaalit. Täten varmistetaan kohdeorganisaatiolle realistisesti toteutettava strategia.

### **3.3 Strategia**

Tässä kappaleessa kuvaan strategiaa ja sen merkitystä. Näkökulmana on kehittämistyön kannalta oleellinen järjestöstrategia erityispiirteinen sekä järjestöstrategiaa edistävä toimintamalli. Lisäksi kuvaan ennakoivan strategian ominaisuuksia ja ketteränstrategian merkitystä epävarmuuden hallinnassa. Perustelen myös tässä kappaleessa kehittämistyössä asetetun strategian aikaikkunan.

#### **3.3.1 Strategian tarkoitus**

Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2012) kuvaavat strategian antavan organisaatiolle suunnan kohti tahtotilaa sekä luovan organisaation identiteettiä ja johdonmukaisuutta. Heidän mukaansa organisaatiot tarvitsevat strategioita menestyksensä mahdollistamiseen. Porter (2011, 4) määrittelee strategian olevan ainutlaatuisen ja arvokkaan aseman luomista, johon liittyy erilainen joukko toimintoja palvellen asiakkaiden tarpeita. Hänen mukaansa strategiaan kuuluu sopivuuden luominen organisaation toimintoihin. Molemmat edellä mainitut lähteet korostavat, että strategian avulla voidaan määrittää organisaation ainutlaatuisuutta ja asemaa suhteessa muihin (Porter 2011, 4; Puusa ym. 2012).

Hämäläinen, Maula & Suominen (2016) kuvaavat strategiatyötä rohkeudeksi ajatella toisin. Drucker (2008, 69, 73, 105) puolestaan kuvaa strategiaa puskutraktoriksi, joka muuttaa lopputuloksiksi sen mitä halutaan tehdä. Strategia ei ole jotain mitä toivotaan, vaan jotain mitä todella tehdään päämäärän saavuttamiseksi. Tekemiselle tulee strategiassa asettaa selkeä päämäärä, joka soveltuu tehtävään ja toimintaympäristöön. Päämäärät tulee voida muuttaa tarkoin määritellyiksi tuloksiksi, joissa keskitytään määritelyihin asiakaskuntiin. Päämäärän saavuttamiseksi tulee hänen mukaansa luoda työsuunnitelma. (Drucker 2008, 69, 73, 105.) Tässä kehittämistyössä työsuunnitelmaa kuvaa strategian toteuttamisen reittikartta. Kehittämistyössä on tavoitteellista muodostaa Druckerin kuvauksen mukaisesti konkreettisista teoista koostuva kokonaisuus, joka tähtää selkeään päämäärään.

Puusa ym. (2012) kuvaavat strategian toimivan ohjenuorana vastata asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksiin. Druckerin (2008, 102-103, 105) mukaan onnistuneen strategian edellytyksenä on tuntea asiakkaat, heidän arvonsa ja tarpeensa, joiden täyttämistä tavoitellaan. Erityisen arvokkaaksi hän kuvaa potentiaalisten asiakkaiden tuntemisen, jotka voisivat muutosten seurauksena päätyä yhdistyksen asiakkaaksi. Uusien

asiakaspotentiaalien tunnistaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä myös tässä kehittämistyössä onnistumisessa.

Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja vie kohti tahtotilaa. Strategia mahdollistaa pitkän aikavälin suunnittelua ja toiminnan kyseenalaistamista. Sen avulla yhtenäistetään organisaation tekemistä, määritellään organisaation identiteettiä ja luodaan johdonmukaista toimintaa. Strategia luo päätösten pohjaksi kokonaiskuvaa perusteltujen päämäärien, reittien ja toteutustapojen muodossa. (Puusa ym. 2012.) Heikkala (2001, 23) ja Puusa ym. (2012) kuvaavat strategian tarjoavan päätöksenteon suunnittelulle kriteeristöä, suuntaa, toimenpiteitä ja arviointia. Drucker (2008, 71, 102) näkee strategian auttavan hylkäämään vanhentuneita ja toimimattomia toimintatapoja. Näiden kuvausten mukaista strategiaa kehittämistyön kohdeorganisaatiossa tarvitaan.

### **3.3.2 Järjestöstrategia**

Järjestöstrategia nähdään monipuolisena ja tärkeänä työkaluna, jolla on omat järjestötoiminnan erityispiirteensä. Nämä erityispiirteet ovat oleellisia tunnistaa ja huomioida myös tämän kehittämistyön lähtökohtana. Druckerin (2008, 102) mukaan tehokas yleishyödyllinen organisaatio tarvitsee tulevaisuuden suunnitelmia ja strategiaa kehittämisen ja uudistamisen työkaluksi. Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE 2021b-c) kuvaa strategian olevan väline merkityksellisen järjestötoiminnan elinvoimaisuuden varmistamiseksi sekä ennakoitutyökaluksi havaita toiminnan nousuja ja laskuja. SOSTE kuvaa järjestöstrategiaa suunnitelmaksi, joka toimii sekä karttana että kompassina matkalla kohti elinvoimaista ja menestyksekkästä järjestön tulevaisuutta, sisältäen valittuja tavoitteita organisaation toimenpiteiksi ja resursseja niiden toteuttamiseksi. Heidän mukaansa järjestön johdolla on merkittävä rooli tunnistaa milloin järjestö tai sen toiminnot ovat vaarassa jäykistyä tai kriisiytyä ja reagoida siten tarvittavin muutoksin. (SOSTE 2021b-c.) Tämä on oleellista myös tässä kehittämistyössä toimintatapojen uudistamiseksi.

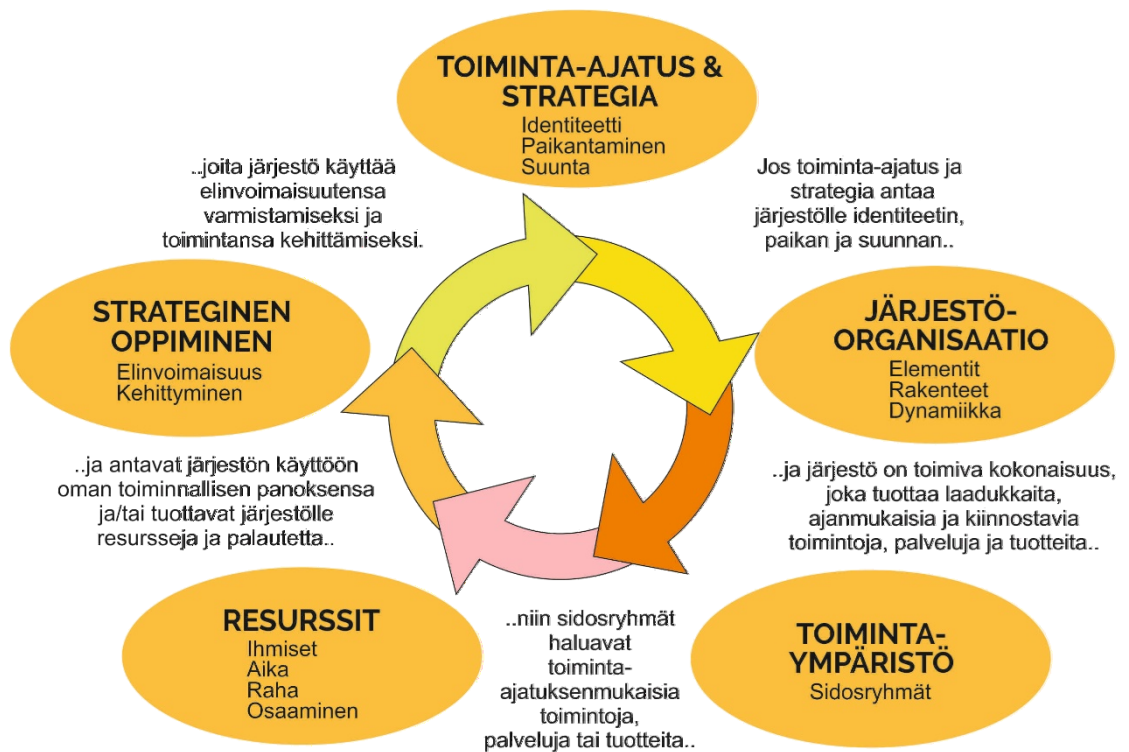
Heikkalan (2001) mukaan järjestöstrategialla tarkoitetaan kolmea asiaa, kykyä nähdä, tahtoa arvottaa ja tapaa toimia. Kyky nähdä kuvaa strategista ajattelua sekä järjestön toimintaympäristön ja organisaation mahdollisuuksia, ilmiöitä, muutoksia, trendejä ja resursseja, joiden avulla voidaan toteuttaa organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Tahto arvottaa tarkoittaa valintojen tekemistä toimintaympäristössä vastaan tulevien mahdollisuuksien suhteen. On oleellista, että järjestö tekee valintoja mahdollisuuksien hyödyntämisestä tietoisesti ja kokonaisuus huomioiden. Strategia on parhaimmillaan sisäänrakennettu toimintatapa, ollen osa organisaatiota ja sen toimintakulttuuria. (Heikkala 2001, 23.)

Druckerin (2008, 105) mukaan strategiat ovat erityisen tärkeitä yleishyödyllisissä organisaatioissa, sillä ne johtavat sellaiseen työhön, jolla saavutetaan tuloksia. Yleishyödyllisten organisaatioiden strategiat muuttavat aiheet toiminnaksi ja kiireen työksi. Hänen mukaansa järjestöstrategian ytimen muodostavat päämäärät, tavoitteet, markkinat sekä oikean hetken yhteensovittaminen. Hän kuvaa strategian velvoittavan koko organisaatiota, johdosta vapaaehtoisein. (Drucker 2008, 105.) Tähän strategiatyöhön nähdään tärkeäksi osallistaa myös laaja joukko järjestöön liittyviä toimijoita.

### **3.3.3 Järjestön strateginen toimintamalli**

Järjestöstrategian tarkoitukset ja hyödyt ovat moninaisia ohjaamaan yleishyödyllistä toimintaa. Järjestöstrategiat noudattelevat strategioiden peruskaavaa, mutta sisältävät myös omia erityispiirteitä yleishyödyllisyytensä tähden. Näitä erityispiirteitä Heikkala (2001) kuvaa kirjassa *Järjestön strategia*, joka on ajaton järjestömaailman ydinteos ja perustavanlaatuinen järjestötoiminnan käsikirja. Käsikirjassa kuvattu järjestön strateginen toimintamalli tarjoaa tälle kehittämistyölle tarkoituksenmukaisen strategian muodostamisen ohjenuorana.

Heikkala (2001) kuvaa järjestön strategista toimintamallia jatkuvana prosessina, joka onnistuessaan ”ruokkii itseään” (kuva 3). Toimintamallin mukaan järjestön toiminta-ajatus ja strategia antavat järjestölle identiteetin, paikan ja suunnan. Jos järjestö on toimiva kokonaisuus, se tuottaa laadukkaita, kiinnostavia ja ajanmukaisia palveluja, toimintoja ja tuotteita. Tällöin myös sidosryhmät haluavat toiminta-ajatuksen mukaisia palveluja, toimintoja ja tuotteita antaen järjestön käyttöön omaa resursseja ja palautetta. Strategisesti oppiva järjestö käyttää näitä elinvoimaisuutensa varmistamiseen ja toimintansa kehittämiseen (Heikkala 2001, 122.) Tämä toimintamalli antaa tälle kehittämistyölle rungon prosessin edistämiseen ja sen hallintaan. Seuraavaksi on esitelty tarkemmin järjestön strategisen toimintamallin eri vaiheet ja niiden merkitykset.



Kuva 3. Järjestön strateginen toimintamalli (mukaillen Heikkala 2001, 122)

### Toiminta-ajatus ja strategia

Toiminta-ajatus ja strategia määrittävät järjestön identiteettiä, paikkaa ja suuntaa. Strategian päämääränä on järjestön toimintatilan analysoiminen ja tulevaisuuden tahtotilan määrittäminen. Strategia osoittaa järjestön toiminnalle suuren linjan, jonka pieniä vastoinkäymisiä ei ole tarkoituskaan pystyä täysin ennakoimaan. Strategisen ajattelun avulla tähdätään sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön kohtaamiseen varmistaen järjestön pitkän tähtäimen elinvoimaisuus tai kehittyminen. Järjestöstrategia muodostuu joukosta tarkoituksella valittuja tavoitteita ja vastaavia toimenpiteitä, jotka tähtäävät tavoitteellisesti vaikuttamaan järjestön tulevaisuuteen. Elinvoimainen järjestö tarvitsee strategiaa osoittamaan tavoiteltavaa suuntaa, pohjautuen tietoisesti tehdyille valinnoille. Valinnat koostuvat toimintaympäristön vaikutteista ja ilmiöistä. Strategia kuvaa muutosvaatimukset, joita järjestö kohtaa tavoitellessaan visiotaan. (Heikkala 2001, 23-24, 28, 53, 143.)

Heikkala (2001, 24) ja SOSTE (2021b) korostavat selkeän tavoitteen olevan strategian onnistumisen ehto. Onnistunut strategia kirkastaa järjestön toiminnan tarkoitusta ja suuntaa, toimien näin elinvoimaisuuden kivijalkana. Parhaimmillaan strategia on koko järjestöä yhdistävä sidos, joka kuvaa jaetun käsityksen järjestön olemassaolon perusteita ja sen identiteettiä eli toiminnan tarkoitusta, tapaa toimia, valintoja ja tavoitteita. Hyvä

strategia sisältää myös ajantasainen tilannekuvan järjestön nykyisestä toiminnasta. (Heikkala 2001, 24; SOSTE 2021b.)

### **Järjestöorganisaatio**

Heikkalan (2001, 11) mukaan strategian kannalta on oleellista järjestöorganisaation tunnistaminen ja tunteminen. Järjestöorganisaatioon vaikuttavat julkisuuskuva ja virallinen puoli järjestöstä, mutta myös piilossa olevat tekijät, kuten historia, ihmissuhteet ja konfliktit. Organisaatiokulttuuria on vaikea mitata ja usein siihen liittyviä tekijöitä on haastavaa tunnistaa. Nämä tekijät ovat kuitenkin tärkeä osa toimivaa organisaatiota ja sitä myötä eheää strategiaprosessia. (Heikkala 2001, 11.)

### **Toimintaympäristö**

Lindforsin (2020) mukaan järjestöjen toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Hän korostaa järjestöjen tarvetta seurata ajanhenkeä, ennakoida tulevaa ja kykyä tuntea erityisesti oman kohderyhmän tilanne. Lähteissä korostuu järjestöstrategian tarve vastata toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen, havaitsemaan sekä mahdollisuuksia että tunnistamaan tulevaisuuden uhkia järjestön vision toteuttamisessa (Heikkala 2001, 24; Kettunen & Meristö 2011; SOSTE 2021b-c).

Elinvoimaisen tulevaisuuden kannalta on syytä analysoida ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, joista johdetaan järjestön strategiset tavoitteet pitkällä tähtäimellä. Toimintaympäristön muutokset voivat tarjota järjestölle sekä pakottavia että mahdollistavia muutoksia, trendejä ja ilmiöitä. Muutosten tunnistaminen ja niihin vastaaminen muodostavat strategiset valintojen paikat. Järjestön menestys edellyttää, että se kykenee vastaamaan toimintaympäristön ilmiöiden ja muutosten asettamiin haasteisiin. (Heikkala 2001, 23, 34, 57, 176.)

Bergmanin (2017, 9-10, 24) mukaan ennakointitoiminnassa oleellista on sidosryhmien tunnistaminen ja määrittely. Hänen mukaansa järjestön strategiaprosessi hyötyy laajasta osallistamisesta, jossa sidosryhmiä otetaan mukaan tulevaisuuskuvien hahmotteluun ja muotoiluun. Lindroos & Lohivesi (2010, 235) korostavat tärkeyttä huomioida sidosryhmien jatkuvassa muutoksessa olevat odotukset strategisissa valinnoissa ja koko strategiaprosessissa. Samaa korostaa myös Heikkala (2001, 158-160, 162) lisäten, että järjestön on helpompi toimia sidosryhmien suuntaan, kun niille on strategiassa asetettu sopivat tavoitteet ja toimintatavat on tunnistettu. Valtioneuvoston kanslian (2019, 12) selvityksen mukaan sidosryhmät tarjoavat järjestön käyttöön tulevaisuuteen tähtäävää innovatiivisuutta, ketteryyttä ja dynaamista organisoitumista.

Ojakoski & Pakarinen (2014, 27) määrittelevät sidosryhmien olevan järjestön strategisia resursseja, joiden avulla voidaan tehostaa, laajentaa, kasvattaa ja uudistaa organisaation toimintaa ja osaamista. Heidän mukaansa strategiassa on syytä määritellä sidosryhmien merkitys vision saavuttamisessa ja tunnistaa sidosryhmien vastavuoroisesti saama hyöty sekä yhteistyön tavat ja toimenpiteet. Sidosryhmien kytkeytyminen järjestön ydinprosesseihin on myös tärkeää strategian kannalta. Ne antavat strategiaprosessille arvokasta tietoa ennakkoinnin mahdollistamiseksi. Ne voivat esimerkiksi nostaa esiin heikkoja signaaleja ja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Sidosryhmien avulla voidaan koota monipuolista näkemystä tulevaisuuteen vaikuttavista trendeistä ja toimijoiden valmiuksista. Sidosryhmäyhteistyön moninaistuva ja projektimainen rooli tarjoaa järjestölle nopeutta ja dynaamisuutta reagoida muutokseen ja ratkaista yhteisiä ongelmia. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 27-28.)

### **Resurssit**

Strategian tehtävänä on määritellä millaisia resursseja ja ihmisiä tarvitaan tulosten saavuttamiseksi sekä miten resurssit kohdennetaan tehokkaasti ja oikein (Drucker 2008, 69; Heikkala 2001, 175-176). Lisäksi strategia ohjaa järjestöä myös saamaan käytettävissä olevasta rahasta enemmän irti. Strategia on järjestöille merkityksellistä toiminnan rahoituksen ja rahoittajien kannalta. Rahoittajaa voidaan lähestyä esittelemällä tarve tai puute. Menestyksellisempää kuitenkin on markkinoida rahoittajille mitä rahoittaja tarvitsee ja millaisia tuloksia saa rahoitustaan vastaan. Strategian ytimenä on aloittaa aina asiakkaan näkökulmasta. Tämän liittyy myös strategian eri ulottuvuudet, esimerkiksi yhdistää asiakas ja päämäärä markkinointistrategialla. (Drucker 2008, 71, 102-103.)

### **Strateginen oppiminen**

Strateginen oppiminen on proaktiivista asennetta, joka pyrkii ennakoimaan ja luomaan omaa tulevaisuuttaan suunnittelun ja johtamisen keinoin. Oppiva organisaatio tekee pitkäjänteistä ja systemaattista oman toiminnan ja toimintaympäristön arviointia ja seurantaa. Tästä saatuja tietoja käytetään aktiivisesti oman toiminnan kehittämiseen. (Heikkala 2001, 115.)

#### **3.3.4 Ennakoiva strategia**

Ennakoiva strategia (foresight strategy) tähtää tietyn tilanteen hahmottamiseen päätöksentekijää varten. Ennakoinnin pohjalta tuotetaan joko kokonaisnäkemys ja konkreettisia vaihtoehtoja päätöksentekotilanteisiin tai yhteisesti tuotettuja visioita ja toimintasuunnitelmia halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Ennakointityöllä tavoitellaan mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan luomista nykytilanteesta ja tulevaisuudessa avautumista toimintavaihtoehtoja. (Kuosa 2012, 3, 9.) Ennakoiva strategia tarjoaa tälle



kehittämistyölle päämäärän, jossa tunnistetusta nykytilanteesta tähdätään tunnistettuun elinvoimaisen toiminnan tulevaisuuteen.

Ennakoiva strategia voi olla muodoltaan strategista tai osallistavaa ennakointia (participatory foresight). Osallistavalla ennakoinnilla tähdätään tietyn tilanteen hahmottamiseen päätöksentekijää varten. Sen luonteeseen kuuluu laaja osallisuus, yhteisen näkemyksen tavoittelu ja vaikuttaminen alhaalta ylöspäin. Osallistavassa ennakoinnissa visioidaan parempaa tulevaisuutta yhteisöllisesti, päämääränä saavuttaa yhteisesti hyväksytty visio ja sen tavoitteet, jotka palvelevat sekä päätöksentekoa että ruohonjuuritason toimintaa. (Kuosa 2012, 3, 9-10.) Keskeistä on Bergmanin (2017, 24) mukaan määrittellä, keitä varten ennakointia tehdään ja keitä siihen halutaan osallistaa. Tälle kehittämistehtävälle osallistaminen tarjoaa mahdollisuuden kehittää strategiaa käyttäjälähtöisesti ja ratkaisten tulevaisuuteen liittyviä haasteita.

### **3.3.5 Ketterästrategia epävarmuuden hallinnassa**

Ritakallio, Vuori & Vuori (2018, 11) kuvaavat nykyaikaisen strategian vaativan jatkuvaa muutosten huomioimista, ympäristön epävakauteen sopeutumista ja jatkuvaa uudistumista nopeutuneessa muutostahdissa. Merkittävänä osana myös tämän kehittämistyön realiteetteja on toimintaympäristön ennakoimattomuus ja kiihtyvä järjestökentän muutos. Tämän huomioiminen erityispiirteineen on tärkeää, jotta strategia ja sen toteuttamista ohjaava reittikartta muodostavat realistisen ja muutoksiin mukautuvan työkalun Hyvy ry:lle.

Alati muuttuvassa maailmassa on Kaivo-ojan (2020, 235) mukaan opittava entistä tehokkaammin hyväksymään ja hyödyntämään epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Organisaatioiden kyky toimia jatkuvien ja nopeiden muutosten VUCA-maailmassa on nousemassa yhä keskeisemmäksi menestystekijäksi. VUCA-termillä viitataan epävakaaseen (Volatile), epävarmaan (Uncertain), monimutkaiseen (Complex) ja monitulkintaiseen toimintaympäristöön, jossa erilaisten tilanteiden ja tapahtumien ennakointi on haastavaa. (Kaivo-oja 2020, 235.) VUCA –toimintaympäristön monimutkaistuminen on lisännyt myös niin kutsuttuja ilkeitä ongelmia, jotka ovat vaikeasti määriteltävissä ja joiden syyt ovat vaikeasti hahmotettavia. Niiden ratkaiseminen vaatii organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 11.) Nämä haasteet pätevät myös kehittämistyön keskiössä olevaan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen ja ovat tunnistettavissa Hyvy ry:n nykyistä toimintaa haastavina tekijöinä.

Mukautuminen VUCA -ympäristöön edellyttää organisaatiolta uudenlaisia, mukautuvia ja systemaattisia tapoja toimia (Valtioneuvoston kanslia 2019, 11). Toimintaympäristön epävakaisuutta voidaan hallita ketteryydellä, informaatiolla ja tiedolla. Kompleksisuutta puolestaan voidaan hallita uudelleen järjestelyillä ja monimerkityksellisyyttä kokeilukulttuurilla ja kokeiluilla. Kaikkia näitä keinoja tulisi osata käyttää tehokkaasti ennakoitotoiminnan yhteydessä. Monimutkaisuuden hallintaa helpottaa, että tarjolla on päätöksenteon pohjaksi asianmukaista tietoa strategisista skenaarioista, trendeistä heikoista signaaleista ja villeistä korteista. (Kaivo-oja 2020, 236.) Tämä kehittämistyö on tarkoituksenmukaista käynnistää ajanmukaisen tiedon ja ilmiöiden tunnistamisella, jotta päätöksentekoon voidaan tarjota pohjaa valinnoille.

Hämäläinen ym. (2016) kuvaavat strategiатыön liiallista historiaan nojautumista turmiolliseksi. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on luontevaa hyödyntää ketterää strategiaproessia, jonka elementit tulevaisuuden, hiljaisten signaalien ja erilaisten epävarmuuksien osalta tulisi saattaa osaksi päivittäistä organisaation toimintaa. Tämä tukee strategiатыötä ja innovointia. Ketterästrategia tarjoaa mahdollisuuden tarttua tilanteisiin, kokeilla, havainnoida ja oppia. (Hämäläinen ym. 2016.) Myös Heikkala (2001, 143, 190) korostaa ketteryyden tärkeyttä järjestöjen strategioissa. Hänen mukaansa järjestöstrategian on mukauduttava organisaation ja toimintaympäristön muutoksiin palaten joustavasti analysoimaan johtopäätöksiä.

Hämäläisen ym. (2016) mukaan ketterässä strategiassa tulee pyrkiä ympäristön muutosten herkkään havainnointiin ja tulkintaan, myös itsereflektion näkökulmasta havainnoiden suhdetta toimintaympäristöön. Ketterässä strategiassa tulisi pyrkiä suuntaamaan katseet organisaation menestyksen turvaamiseen ja tuottaa napakkaa materiaalia helposti sisäistettävässä muodossa. Ketterälle strategialle ominaista on nopeat kokeilut ja pyrähdykset, joilla strategiaa voidaan kehittää, testata ja toteuttaa luovasti. (Hämäläinen ym. 2016.) Verkostoista muodostuva ja niissä toimivan Hyvy ry:n on oleellista pyrkiä reagoimaan ympärillä tapahtuviin yllättäviinkin muutoksiin ja sidosryhmien tarpeisiin. Tämä on syytä huomioida Hyvy ry:n strategian ja reittikartan muodostuksessa. Reittikartan avulla voidaan havaita muutettavien toimenpiteiden merkitystä suunniteltuun tapahtumaketjuun ja arvioida reitin muutosten vaikutuksia systemaattisesti.

### **3.3.6 Strategian aikaikkuna**

Strategisen ennakkoinnin aikaikkuna on Bergmanin (2017, 16) mukaan syytä pohjautua ennakoitotarpeeseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Ojasalo ym. (2014, 94) määrittelevät lyhyen aikavälin tarkoittavan vuotta, keskipitkän noin kolmea vuotta ja pitkän yli 5 vuoden tarkastelua. Druckerin (2008, 112) mukaan pitkän tähtäimen strateginen ennakointi tukee

kokonaisvaltaista kehittymistä, lyhyen aikavälin aiheuttaessa sekamelskaa pidemmällä tähtäimellä. Kaivo-oja (2020, 23) nostaa esiin tarpeen huomioida toimintaympäristön epävakautta, epävarmuutta, kompleksisuutta ja monimerkityksellisyyttä lyhyellä aikavälillä.

Pitkän aikavälin ennakointi auttaa yhteiskunnallisten muutosvoimien hallintaa ja edesauttaa suunnitelmallisuutta. Tulevaisuuden hahmottaminen edistää systemaattisten tavoitteiden viemistä käytäntöön. Pitkän aikavälin ennakointi toimii tehokkaana keinona varautua nopeaan muutostahtiin, koska pitkällä aikavälillä vaikuttavien yhteiskunnallisten muutostekijöiden vaikutus pätee myös lyhyellä aikavälillä. (Bergman 2017, 8, 18.)

Heikkalan (2001, 143) mukaan järjestöstrategia on syytä ulottaa vähintään viiteen vuoteen, mutta se voi kuitenkin sisältää lyhyemmälle aikavälille asetettuja tavoitteita. Mitä pidemmälle strateginen aikajänne ulottuu, sitä suurpiirteisemmäksi tavoitteet muotoillaan. (Heikkala 2001, 143.) Samaa mieltä on myös Jalonen ym. (2017, 49.) joiden mukaan kymmenen vuoden perspektiivissä tulevaisuuteen liittyy jo paljon epävarmuutta. Pitkän tähtäimen strategia ei Heikkalan (Heikkala 2001, 143) mukaan ole kuitenkaan ongelma, koska linjaukset konkretisoituvat strategiakaudella vuosittain asetettaviin tavoitteisiin operatiivisessa toiminnassa. Bergmanin (2017, 16-17) mukaan ennakkoinnin lyhyt aikaväli soveltuu hyvin järjestöjen operationaalisen toiminnan tarpeisiin, kun puolestaan pidemmät aikavälit tukevat strategisesti orientoitunutta toimintaa ja kehittämistä. Hänen mukaansa ennakoimalla pitkälle tulevaisuuteen järjestöt voivat lisätä edellytyksiään vastata myös keskipitkän ja lyhyen aikavälin haasteisiin.

Tässä kehittämisprosessissa on tarkoituksenmukaista muodostaa pitkän aikavälin strategia. Pitkän aikavälin strategiaa palvelee reittikartan muodostaminen, joka huomioi myös lyhyellä aikavälillä tarvittavat toimenpiteet ja kehityskulut. Käytännössä tässä kehittämistyössä strategia on syytä rakentaa siten, että lyhyen aikajänteen toimia kuvataan tarkasti. Keskipitkän ja pitkän aikavälin osalta on syytä asettaa suurpiirteisiä toimenpiteitä. On myös oleellista tunnistaa toimenpiteitä, joita tulee toteuttaa yhtäjaksoisesti pidempiä ajanjaksoja ja sitoa osaksi jatkuvaa strategian toteuttamista. Tällaisen reittikartan muodostaminen tarjoaa kohdeorganisaatiolle seurattavan ja toimenpiteitä kuvaavan työkalun strategian toteuttamiseen.

### **3.4 Järjestön strategiaprosessi**

Tässä kappaleessa kuvaan järjestön strategiaprosessin tavoitteita ja prosessin toteutusmallia. Lisäksi kuvaan analyysien merkitystä strategiaprosessissa. Lopuksi esittelen tarkemmin tämän kehittämistyön kannalta keskeiset analyysit.

### 3.4.1 Järjestön strategiaproessin tavoitteet

Strategiaprosessissa tehdään Heikkalan (2001, 34) mukaan strategisia valintoja tavoitteista, missiosta ja visiosta. Lindroos & Lohivesi (2010, 31) kuvaavat järjestön strategiaproessin tasapainoilevan kahden ääripään välillä. Toisaalta tulee miettiä tulevaisuutta ja sen eri vaihtoehtoja huomioiden trendejä ja signaaleja tulevaisuudesta. Toisaalta prosessi tulisi rajoittaa sellaisiin toimintaympäristön signaaleihin, joilla voi olla konkreettista vaikutusta strategiakauden toimintaan.

Suomen sosiaali ja terveys ry:n (SOSTE 2021c) mukaan itse järjestön strategiaproessi on vähintään yhtä tärkeä kuin lopputuloksena syntynyt suunnitelma. SOSTEn mukaan hyvin toteutettu strategiaproessi luo yhteistä innostusta ja sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin sekä toteutettaviin toimenpiteisiin. Heikkalan (2001, 33-34, 146) mukaan onnistuneen strategian luominen edellyttää motivoivaa strategiaproessiin johdattelua, totuudenmukaisia ympäristö- ja organisaatioanalyysyjä sekä huolellisesti tehtyjä valintoja. Hänen mukaansa strategiaproessin yleiset ennakkoehdot muodostuvat järjestön historiasta, mandaatista ja sidosryhmistä.

SOSTEn (2021c) mukaan järjestön strategiaproessi kannattaa ajoittaa ennakoivasti seesteiseen vaiheeseen, koska kriisin iskettyä päälle on se usein jo liian myöhäistä. Tämän kehittämistyön strategiaproessi käynnistyy aikana, jolloin kohdeorganisaation tilanne on vakaa tunnistettujen haasteiden edessä. Hyvy ry on asettanut suunnitelmallisesti tavoitteita uudistumiselle, mutta niiden toteuttamiseen kaivataan suuntaa ja näkökulmia. Toimintaympäristön tiedossa olevat muutokset ja niukentunut rahoitustilanne ovat myös ohjanneet järjestöä pitkäjänteisemmän kehittämisen suuntaan.

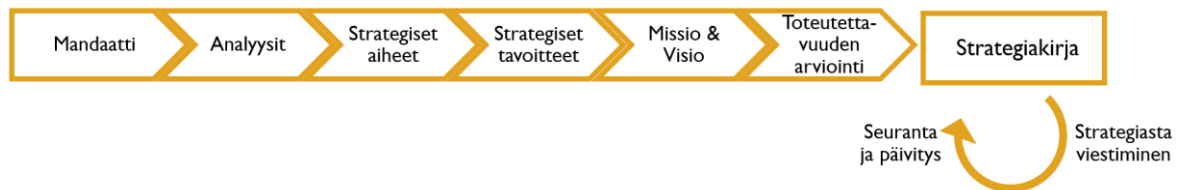
Heikkalan mukaan strategiaproessin alussa tulisi arvioida järjestön strategista asemointia. Se tarkoittaa järjestön herkkyyttä ympäristön muutoksille sekä toiminta- ja muutosvalmiutta. Asemointi auttaa strategiaproessin suuntaamisessa ja sitä voidaan tehdä nelikenttäarviolla: proaktiivinen (tietoista aktiivista kehittämistä ja hallinnointia), reaktiivinen (reagoi tapahtumiin vaikuttamispyrkimysten sijaan), säilyttävä (keskittyy aseman säilyttämiseen ja ylläpitoon) ja ekspansiivinen (etsii jatkuvasti uusia resurssilähteitä ja uudistumisen mahdollisuuksia). Järjestöllä voi olla piirteitä näistä kaikista osa-alueista. (Heikkala 2001, 129-130.)

Strategiaproessiin on oleellista osallistaa järjestön henkilöstöä, hallitusta sekä sidosryhmiä. (Heikkala 2001, 142-143). Strategiaproessin käynnistäminen edellyttää tilannekuvan luomista ja analysointia toimintaympäristöstä, sidosryhmistä ja

järjestöorganisaatiosta. Näiden pohjalta on mahdollista määritellä menestystekijöitä ja muodostaa tulevaisuuskuvia. Strategisten valintojen tekeminen tavoitteista sekä missiosta ja visiosta on mahdollista saavuttaa tämän jälkeen. Käytännön strategian toteuttamisen osalta keskeistä on määritellä tarvittavia toimenpiteitä, vastuuta ja aikataulua. Strategiatyön tavoitteena on valintojen ohjaama strategiakirja. (Heikkala 2001, 34; SOSTE 2021c)

### 3.4.2 Järjestön strategiaprosessin toteuttaminen

Heikkalan (2001) kuvaus järjestön strategiaprosessista on ajaton ja tähän kehittämistyöhön erinomaisesti soveltuva strategiaprosessin malli. Malliin sisältyy yhdeksän vaihetta, joista tähän kehittämissprosessiin on tarkoituksenmukaista soveltaa seitsemää ensimmäistä vaihetta: mandaatti, analyysi, strategiset aiheet, strategiset tavoitteet, missio ja visio sekä toteutettavuuden arviointi (kuva 4). Tämän kehittämistyön ulkopuolelle jää mallin kaksi viimeisintä vaihetta: seuranta ja päivitys sekä strategiasta viestiminen. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin strategiaprosessin vaiheet ja niiden merkitykset.



Kuva 4. Järjestön strategiaprosessi (mukaillen Heikkala 2001)

**Mandaatti** kuvaa järjestölle asetettuja velvoitteita ja toiminnan tarkoitusta. Se viittaa järjestön toiminnan historiaan ja olemassa oleviin reunaehtoihin kuvaten strategiatyössä huomioitavaa lähtötilannetta. Mandaatti asettaa missiolle reunaehdoja. (Heikkala 2001, 156-157, 184.) Tässä kehittämissprosessissa mandaatti on syytä muodostaa heti prosessin alkuvaiheessa. Mandaatin muodostuksessa on syytä hyödyntää järjestön historiaa sekä toiminnasta kertovia dokumentteja, kuten sääntöjä, olemassa olevaa strategiaa ja toimintakertomuksia. Muodostettaessa mandaattia on tässä kehittämistyössä oleellista osallistaa järjestön avainhenkilöitä varmistamaan hiljaisentiedon huomioiminen. Lisäksi lähtötilanteessa on huomioitava myös Hyvy ry:n olemassaolon mahdollistavat jäsenyhdistykset, sidosryhmät ja rahoittajat.

**Analyysien** avulla strategiaprosessissa tunnistetaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka ovat keskeisiä järjestön elinvoimaisuuden ja tulevaisuuden kannalta. Analyysit käsittelevät tyypillisesti sidosryhmien odotuksia, toimintaympäristön muutoksia, ilmiöitä ja trendejä

sekä järjestöorganisaation toimivuutta ja sen kykyä toteuttaa asetettuja strategisia tavoitteita. (Heikkala 2001, 33-34.) Rubinin (2021g) mukaan analyysissä on tarkoituksenmukaista tunnistaa myös laajan tason muutosvoimia (driving forces), joiden avulla voidaan suunnata päätöksenteossa tehtäviä valintoja. Vuorisen (2012, 223) mukaan muutosajurit tulisi tiivistää vain muutamaan, jotta ne on helpompi huomioida strategian suunnittelussa. Tämän kehittämistyön kannalta keskeisiä analyysijä on kuvattu tarkemmin myöhemmissä kappaleissa.

**Strategiset aiheet** kuvaavat strategiaprosessissa ulkoisia toimintaympäristön pitkänlinjan muutoksia, trendejä ja ilmiöitä sekä uhkia ja mahdollisuuksia. Näillä voi olla ratkaiseva merkitys järjestön tulevaisuuden kannalta. (Heikkala 2001, 176-178.) Tässä kehittämistyössä on tarpeellista tunnistaa strategisia aiheita eri tasoilta; järjestömaailmasta, Hyvy ry:n toimintaympäristöstä sekä ihmisten käyttäytymisen näkökulmasta.

**Strategiset tavoitteet** kuvaavat päämääriä, joita järjestö asettaa strategisten aiheiden pohjalta. Strategisesta asemoitumisesta riippuen järjestö pyrkii varmistamaan olemassaolonsa tai kehittymisensä tavoitteiden pohjalta. Strategiset tavoitteet voivat olla toimintaympäristön muutoksista nähdyn pakotettuja tai tahtotilasta katsottuna haluttuja. Strategisten tavoitteiden asettamiseen voivat vaikuttaa toimintaympäristön muutostarpeet tai sidosryhmien tahto muuttaa tai uudistaa toimintaa. Ne muodostavat järjestötoiminnan ohjenuoran, ollen järjestön yleisiä, periaatteellisia ja pitkäjänteisiä linjauksia. (Heikkala 2001, 182, 184.) Kehittämistyön kohdeorganisaation toiminnan perustuessa verkostoihin, on oleellista asettaa toimintaympäristön huomioivia päämääriä.

Strategiset tavoitteet on syytä kirjata listaukseksi, jolla varmistetaan, että kaikki asianosaiset ymmärtävät ne. Tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet voivat olla yleisluontoisia, ne tarkentuvat operatiivisessa työssä. Tässä prosessinvaiheessa kootaan yhteen tehdyt analyysit ja niiden johtopäätökset. Strategiset tavoitteet asetetaan tärkeysjärjestykseen, jonka jälkeen määritellään tarvittavat toimenpiteet strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiset aiheet kiteytetään visuaalisesti ja tiiviisti kuvaamaan järjestön missiota ja visiota. (Heikkala 2001, 182, 184.) Tämän kehittämistyön kannalta selkeät, visuaaliset koonnit auttavat maallikkoja hahmottamaan aiheita ja tavoitteita.

Strategiset tavoitteet kiteytetään **missioksi ja visioksi**. Ne kuvaavat strategisten tavoitteiden tahtotilaa kiteyttäen järjestön identiteettiä, paikannusta ja suuntaa. Ne kertovat toimintaa ohjaavista arvoista, keskeisistä, olennaisista ja arvokkaista asioista. Lisäksi ne antavat toiminnalle muodon ja jatkuvuuden. Niiden suhteen arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja ne toimivat viitekehyksenä järjestön toimintaa ohjaaville

ajatuksille. Niiden rooli on keskiössä järjestön sisäisessä kommunikaatiossa ja ulkoisessa viestinnässä. Missio kuvaa julkilausuttua ja tiivistettyä kuvausta järjestön tavoitteellisesta toiminnasta eli mitä järjestö tekee, kenelle, miten ja miksi. Se kuvaa missä toiminnassa järjestö on mukana ja mitä varten se on olemassa. Missio kiteyttää kuvauksen järjestön tahtotilasta ja siitä mitä se haluaa tehdä. Visio puolestaan kertoo järjestön toivotusta tulevaisuudesta. Se on kuvaus järjestöstä tilanteessa, jossa se on menestyksekkäästi toteuttanut strategiset tavoitteensa. (Heikkala 2001, 34, 156-157, 184-185, 210.) Kehittämistyön lähtötilanteessa kohdeorganisaatiolla on missio ja visio, mutta sen päivittäminen katsotaan tarpeelliseksi vastaamaan prosessin kehitystuloksia ja ohjaamaan tulevaisuustyötä kohti elinvoimaista kansalaistoiminnan keskusta.

**Toteutettavuuden arvioinnilla** varmistetaan, että strategia on käytännössä mahdollista toteuttaa. Se on samalla myös järjestön muutosvalmiuden arvioimista. Strategisten toimintatavoitteiden asettaminen on usein kytköksissä johonkin muutokseen, kehittämiseen, tehostamiseen tai uudelleen jäsentämiseen. Toteutettavuuden arvioinnissa tarkastellaan muutosten laajuutta, aikajännettä ja resurssivaatimuksia. Toisessa vaiheessa arvioidaan valmiuksia, joita järjestöllä on pyrkiessään vastaamaan tavoitteista johdettujen muutosten asettaviin vaatimuksiin. (Heikkala 2001, 189-190.)

Strategiatavoitteet ovat sekä sisäisiä että ulkoisia. Järjestön toimi- ja luottamushenkilöstö kykenevät yleensä riittävästi arvioimaan järjestön toimintaa, tavoitteiden sisäistä laajuutta. On kuitenkin tärkeää arvioida myös strategisten tavoitteiden vaikutuksia järjestön toimintaympäristöön. Tällöin arvioidaan kuinka paljon tavoitteet voivat muokata toimintaympäristöä ja mitkä ovat järjestön mahdollisuudet vaikuttaa siihen, kuinka paljon muutosta kohderyhmissä ja sidosryhmissä tarvitaan sekä mihin tahoihin ja millä tavoin tulisi vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseksi. Strategisten tavoitteiden vaiheita ovat tavoitteiden toteuttamisen arviointi, kuormituspiikit sekä muutosten vaiheistaminen. Järjestöstrategiassa on oleellista miettiä muutosten vaiheistus ja keskinäinen ajoitus. On tarpeen arvioida erityisesti aika-, osaamis- ja resurssivaatimukset. Osana arviointia tulee selvittää, onko järjestöllä strategisessa mielessä kykyä oppia ja taitoa hyödyntää sisäisestä ja toimintaympäristöstään saamaansa palautetta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkala 2001, 191-192, 194.) Jotta tässä kehittämistyössä luotava strategia ja sen reittikartta ovat hyödyllisiä kohdeorganisaation toiminnan suuntaamiseen ja operatiiviseen toimintaan, on kehittämistyössä panostettava realistisuuden arviointiin.

**Strategiakirjassa** kuvataan, miten nykyhetkestä liikutaan kohti päämäärää eli visiota. Vaiheet teemoitellaan aikajärjestykseen. Strategisella reittikartalla viestitään tavoitteet, välitavoitteet ja välietapit, miten saavutuksia mitataan ja miten prosessissa annetaan

palautetta. (Korhonen & Bergman 2019, 50.) Tässä kehittämistyössä on tehty tietoinen valinta mitattavuuden ja seurattavuuden arvioinnin rajaamisesta kehittämistyön ulkopuolelle. Näiden tarkempi suunnittelu ja toteuttaminen jäävät kohdeorganisaation myöhemmin työstettäväksi tässä kehittämistyössä toteutettavaan strategiakirjaan tukeutuen. Tämä on luontevaa strategian operatiivisen toiminnan käyttöönoton yhteydessä, kuten Heikkalakin (2001, 143) kuvaa, strategian tavoitetta syvennetään vuosittaisesti tehtävällä kohdentamisella. Strategia päättyy oikeiden välineiden antamiseen järjestön henkilöstölle ja vapaaehtoisille toiminnan toteuttamiseen (Drucker 2008, 73).

Tämän kehittämistyön ulkopuolelle jäävät strategiasta viestiminen sekä toteuttamisen seuranta ja päivittäminen. Niiden jatkotyöstämisen tärkeys on kuitenkin oleellista tuoda esiin osana kehittämistyötä ja strategiakirjaa. Näitä vaiheita Heikkala (2001) kuvaa seuraavasti. Strategian valmistumisen jälkeen on oleellista **viestiä strategiasta**. Viestiminen on syytä osoittaa oman organisaation lisäksi sidosryhmille. Strategiaa tulee myös **seurata ja tarvittaessa päivittää**. Parhaimmillaan strategiasta viestiminen on informatiivista, napakkaa ja kohderyhmälle kohdennettua. Strategian seurannalla ja päivityksellä voidaan ennakoita tulevaa. Arviointi ilman seuranta on myös mahdotonta. Parhaimmillaan arviointi ja seuranta ovat osa organisaation toimintakulttuuria jatkuvasti havainnoiden toimintaympäristön ja organisaation toimintaa. (Heikkala 2001, 202, 206.)

### **3.4.3 Analyysit järjestön strategiaprosessissa**

Analyysien kautta saadaan tietoa pohjustamaan strategisia valintoja ja niiden avulla voidaan myös avata järjestön toimintaa osallistujille. Tämä on tärkeää erityisesti pitkään toimineissa järjestöissä, joissa vaarana on itsestäänselvyyksinä mielletyistä asioista kiinnipitäminen estäen toiminnan kriittistä tarkastelua. (Heikkala 2001, 153.) Tämän kehittämistyön osalta monipuolinen analyysien hyödyntäminen edistää järjestöstrategialle ominaisten erityispiirteiden huomioimista. Analyysejä tarvitaan tässä kehittämistyössä luomaan pohjaa päätöksenteolle tilanteessa, jossa moni kohdeorganisaatioon liittyvä asia perustuu hiljaiseen tietoon.

Analyysit jakautuvat kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysiin ja sisäisen tehokkuuden analyysiin. Analyysien kokonaisnäkemystä voidaan täydentää synteesianalyysiin, joissa analyysitekniikka auttaa yhdistämään useita ympäristöön ja sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä. Lisäksi synteesianalyysit voivat auttaa yhdistämään nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelua samaan analyysiin. (Kamensky 2014, 121.)



Ympäristöanalyysit tavoittelevat Lindroosin & Lohiveden (2010, 215) mukaan valmiuksia kohdata muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa toimintaan. Ympäristön tarkastelulla hahmotetaan muutosten vaikutusten kohdistumista, merkittävyyttä ja ajankohtaisuutta. Täten voidaan tunnistaa, millaisiin muutoksiin strategialla on syytä varautua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215.) Bergman (2017, 23) ja Heikkala (2001, 139) nostavat esiin juuri järjestötoiminnan kannalta oleellisia tekijöitä tukea ympäristöanalyysin avulla kokonaisvaltaisesti järjestön ennakointia ja tulevaisuustyötä. Heidän mukaan on oleellista perustella strategisen suunnittelun ja johtamisen tarpeellisuutta sekä antaa eväitä järjestökohtaiseen ympäristöanalyysiin. Kamenskyn (2014, 122) mukaan ympäristöanalyysit ovat esimerkiksi asiakasanalyysit, heikot signaalit ja skenaariot. Tässä kehittämistyössä käytän kuvaavammin asiakkaista sanaa kohderyhmät, joilla tarkoitan ihmisiä, jotka osallistuvat tai voisivat osallistua kansalaiskeskuksen toimintaan.

Synteesianalyysit ovat analyysijä, joissa itse analyysitekniikka auttaa hahmottamaan näkemystä. Yleensä synteesianalyysi yhdistää ympäristön ja sisäisten asioiden tekijöitä sekä usein myös ajallista virtaa nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. Synteesianalyysit voivat olla esimerkiksi SWOT -analyysi ja menestystekijöiden analyysit. Sisäisen tilan analyysit käsittelevät puolestaan jollain tavoin organisaation tehokkuutta. Voimakkaasti verkottuneissa organisaatioissa sisäisen tilan analyysit saattavat sisältää myös koko verkoston ja sen suhteiden tarkastelua. (Kamensky 2014, 121, 176.) Tämän kehittämistyön kannalta oleellista on tehdä analyysit kaikista näistä analyysien pääteemoista. Seuraavaksi on esitelty tämän kehittämistyön kannalta keskeiset analyysit ja niiden merkitykset kehittämistyölle.

#### **3.4.4 Trendit, heikot signaalit, villit kortit ja muutosilmiöt strategiaprosessissa**

Rubinin (2021f) määritelmän mukaan toimintaympäristön muutosten tarkastelu sisältää trendit, megatrendit, heikot signaalit, villit kortit ja muutosilmiöiden jäljittämisen, tunnistamisen ja analysoinnin. Toimintaympäristö käsittää organisaation toiminnan sosiokulttuurista, poliittista, ekologista ja taloudellista kokonaisuutta. (Rubin 2021f.) Tässä kehittämistyössä toimintaympäristön muutosten järjestösektoriin kohdentuva tarkastelu ja analysointi muodostavat keskeistä tietoa strategian ja reittikartan muodostukseen.

Rubin (2021d) määrittelee trendin olevan pitkän ajanjakson kuluessa tarkasteltavan ilmiön yleinen kehityssuunta tai muutoksen kaava. Trendien ja megatrendien avulla voidaan Ojasalo ym. (2014, 93) mukaan tutkia kohdeorganisaatioon mahdollisesti vaikuttavia muutoksia. Niiden avulla voidaan Dufva ym. (2021, 12) mukaan luoda pohjaa muutosten jäsentämiselle ja toisiinsa suhteuttamiselle.

Heikot signaalit ovat muutoksen ensioireita ja kertovat vahvistuvasta trendistä. Niiden avulla voidaan ennakoida tulevaisuuden muutoksia. Niitä voi havaita organisaation ulko- ja sisäpuolelta. Havainnointia voidaan yhdistää trendien ja megatrendien havainnointiin. Signaalien keräämisessä havaitaan toistuvia uusia ilmiöitä ja käsitteitä. Signaalien havaitseminen on usein intuitiivista sekä hiljaista tietoa. Havaittu signaali voi olla organisaatiolle uhka tai mahdollisuus, mutta se on aina mahdollisuus oppimiseen, kasvuun ja kehittymiseen. Heikkojen signaalien tunnistamisen jälkeen analysoidaan, onko niillä merkitystä organisaation tulevaisuudelle. Organisaation kannalta todennäköisimmät ilmiöt valitaan ja niiden pohjalta voidaan aloittaa skenaario- ja strategiatyö. (Ojasalo ym. 2014, 93, 150, 152.) Hiltusen (2013, 299) mukaan heikkoja signaaleja voidaan käyttää ennakkointiin, innovointiin ja kommunikointiin, lisäksi niitä voidaan hyödyntää mm. skenaarioiden pohjamateriaalina.

Nopeasti muuttuvan maailman ennakoinnissa on Heinosen & Ruotsalaisen (2013, 304) mukaan hyvä huomioida myös äkillisiä, harvinaisia, epätodennäköisiä ja odottamattomia tapahtumia eli villedä kortteja. Rubinin (2021g) mukaan tulevaisuutta koskevissa analyyseissä on tarkoituksenmukaista tunnistaa myös laajan tason muutosilmiöitä (driving forces). Muutosilmiöt ovat oletusten joukko, jolla ei ole varsinaista suuntaa, mutta ne toimivat tiedostamatta tai tiedostettuna päätöksenteon ja valintojen taustalla. Ne ovat mm. käsityksiä nykytilasta, joita ei välttämättä ole perusteellisesti analysoitu. Niiden kyseenalaistaminen voi herättää paljon huomioita ja vastarintaa. (Rubin 2021f.)

#### **3.4.5 PESTEC -analyysi järjestön strategiaprosessissa**

SOSTEn (2021c) mukaan järjestön strategiaprosessin alkuvaiheessa toteutetaan tyypillisesti ulkoisten muutosvoimien analyysi, jossa tunnistetaan toimintaympäristön muutoksia, trendejä ja ilmiöitä myöhempää hyödyntämistä varten. Tälle kehittämistyölle on tarkoituksenmukaista tarkastella muutoksia laajasti eri osa-alueet huomioiden. PESTE -analyysi mukautettuna kehittämistyön tarpeisiin soveltuu tähän tarkoitukseen mielestäni parhaiten.

PESTE -analyysi on kehitetty tukemaan toteuttamiskelpoista ja kilpailukykyistä strategiaa, jossa huomioidaan tekijöitä, joihin organisaatio ei pysty omalla strategiavalinnallaan vaikuttamaan (Puusa ym. 2012). PESTE -analyysiä voidaan Vuorisen (2013) mukaan pitää hyvänä lähtökohtana strategisen aseman tarkastelulle ja huolellisesti toteutettuna myös strategiatyölle. Sen avulla voidaan selvittää jäsennellysti organisaatioon vaikuttavat keskeiset muutosvoimat ja aikaansaada jäsennelly kuvaus eri kategorioiden muutosvoimista ja vaikutuksista. Vaikka ympäristömuutoksiin ei voisi vaikuttaa, on ne kuitenkin tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon. Paras hyöty PESTE -analyysistä voidaan

saavuttaa yhdistämällä sitä muihin ympäristöä pienemmässä mittakaavassa tarkasteleviin työkaluihin, kuten skenaariotyöskentelyyn. Täten muodostuu tarkempi kuva organisaation strategisesta asemasta ja valintamahdollisuuksista. (Vuorinen 2013, 220-221, 226-227).

Tässä kehittämistyössä PESTE -analyysi on tarkoituksenmukaista täydentää Heinosen (2020, 23) kuvaamalla variaatolla PESTEC: poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T), ekologinen (E) ja kulttuuri (C). Perinteiseen PESTE -analyysin teemoihin varioitu kulttuuriteema (C) tarjoaa tälle kehittämisprosessille raamit tarkastella erityisesti ihmisten mieltymyksissä ja kansalaistoiminnan kentällä odottavia muutoksia. Tähän teemaan liittyvien trendien ja heikkojen signaalien tunnistaminen ja analysointi ovat tämän kehittämistyön kannalta oleellista.

Vuorinen (2013, 221) toteaa, että PESTE -analyysi ei yksinään tuota suurta lisäarvoa, mutta sitä voidaan hyödyntää jatkoanalyseissa ja muiden menetelmien tukena. PESTE -analyysi voi nostaa esiin olennaiset teemat, joita voidaan kohdentaa organisaatioon SWOT -analyysin avulla. (Vuorinen 2013, 221.) Tässä kehittämistyössä PESTEC -analyysin avulla voidaan muodostaa tukipilari koko prosessille, joka hyödyttää sen eri vaiheissa. Se on loogista yhdistää mm. SWOT -analyysiin ja kehittämismenetelmien tueksi. Seuraavaksi kuvaan SWOT -analyysin osana järjestön strategiaproessia.

#### **3.4.6 SWOT -analyysi järjestön strategiaproessissa**

Järjestön strategisen ajattelun ytimessä on toimintaympäristön mahdollisuuksien tunnistaminen, johon perinteinen SWOT -analyysi tarjoaa Heikkalan (2001, 164) mukaan hyvän työkalun. SWOT -analyysissä tarkastellaan organisaation sisäisiä vahvuuksia (S) ja heikkouksia (W) sekä ulkoisia mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T), jotka tuottavat tietoa tulevaisuudessa tehtävien valintojen pohjaksi (Vuorinen 2013, 88-89, 221; Puusa ym. 2012; Lindroos & Lohivesi 2010, 219). SWOT -analyysin päämääränä on toimintaympäristön ja organisaation edellytysten yhteensovittamisen arvioiminen, jonka avulla voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja tiedostaa heikkouksia kehittämistä varten (Puusa ym. 2012).

Järjestön vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnilla tunnistetaan tekijöitä, jotka voivat estää järjestön strategisia tavoitteita, missiota, visiota tai mandaattia. SWOT -analyysissä on hyvä huomioida sekä järjestön toimijoiden, että ulkopuolisten näkemykset. Paras tulos saavutetaan, kun asiaa lähestytään ennakkoluulottomasti ja luovasti, pyrkimyksellä havainnoida toimintaympäristöä ilman nykyhetken ajatusmalleja ja painolastia. (Heikkala 2001, 164, 167.)

SWOT -analyysissä on Lindroosin & Lohiveden (2010) mukaan hyvä huomioida erikseen nykytila ja tulevaisuus, joista tehtyjä havaintoja voidaan verrata toisiinsa. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkoudet muutetaan vahvuudeksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan välttää. Lopputuloksena voidaan muodostaa toimintasuunnitelma siitä mitä kullekin asialla tulee tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220.) Tässä kehittämistyössä on syytä hyödyntää näitä kaikkia SWOT -analyysin mahdollisuuksia.

### **3.4.7 Sidosryhmät järjestön strategiaprosessissa**

Whittingtonin ym. (2020, 388) mukaan sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia organisaatioon liittyviä tahoja, joilla on jotain saatavaa tai annettavaa organisaatiolle. Heikkala (2001, 158) kuvaa järjestön sidosryhmien tarkoittavan laajasti sekä järjestön toiminnassa mukana olevia, että toiminnasta kiinnostuneita ihmisiä, yhteistyöjärjestöjä, rahoittajia ja muita toimintaan liittyviä kumppaneita. Sidosryhmät ovat Ojakosken & Pakarisen (2014, 27) mukaan järjestön strategisia resursseja, joiden avulla voidaan tehostaa, laajentaa, kasvattaa ja uudistaa organisaation toimintaa ja osaamista. Sidosryhmät tarjoavat järjestön käyttöön tulevaisuuteen tähtäävää innovatiivisuutta, ketteryyttä ja dynaamista organisoitumista (Valtioneuvoston kanslia 2019, 12). Sidosryhmäyhteistyön moninaistuva rooli tarjoaa järjestölle nopeutta ja dynaamisuutta reagoida muutoksiin ja ratkaista yhteisiä ongelmia (Ojakoski & Pakarinen 2014, 28).

Bergmanin (2017, 9-10) mukaan järjestön strategiaprosessi hyötyy laajasta osallistamisesta, jossa myös sidosryhmiä otetaan mukaan tulevaisuuskuvioiden hahmotteluun ja muotoiluun (Bergman 2017, 9-10). Lindroos & Lohivesi (2010, 235) arvioivat sidosryhmien huomioimisen koko strategiaprosessissa tärkeäksi.

Strategiaprosessissa tulisi Ojakosken & Pakarisen (2014, 27) mukaan selvittää sidosryhmien saama hyöty, yhteistyön tavat ja toimenpiteet. Heikkala (2001, 158-162) puolestaan korostaa tarvetta analysoida sidosryhmien odotuksia, vaatimuksia ja toiveita järjestön toimintaa kohtaan mahdollistaen täten strategisten tavoitteiden ja toimintatapojen asettelun.

### **3.5 Viitekehys**

Tämän kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseen eli kohdeorganisaation strategian toteuttamiseen ja reittikartan rakentamiseen tarvitaan tietoa tulevaisuudesta ja analyysijä tulevaisuuden ilmiöiden vaikutuksista. Kohdeorganisaation toimintaan vaikuttavat tekijät ovat tunnistettavissa tulevaisuuden ennakkoinnilla. Tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkien huomioiminen ovat realistisen ja onnistuneen strategian

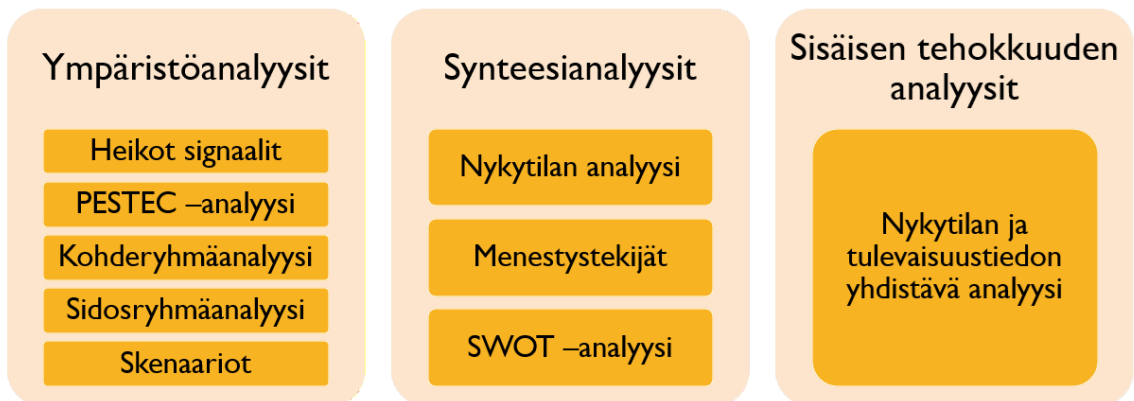
edellytyksenä. Tulevaisuuden arvioiden ja reittikartan rakentamisen tulee lähteä kohdeorganisaation nykytilasta, jossa mm. järjestön asemointi ohjaa realistiseen alkuun.

Tämä kehittämistyö hyötyy tulevaisuudenajattelun avartamisesta Dufvan ym. (2021) kuvaelman mukaisesti haastamisen, kuvittelun ja toiminnan vuorovaikutuksessa (ks. kuva 1). Tämä edellyttää kehittämistyön ohjaavan päätöksentekijöitä kohti uutta ajattelua, ennakkoluulotonta mahdollisuuksien tunnistamista ja rohkeaa irtiottoa nykyisten toimintatapojen tarkastelemiseksi. Tähän katson tarpeelliseksi kiinnittää erityistä huomiota, jotta maallikkotaustaiset päätöksentekijät pystyvät irtautumaan juurtuneista ajatuksista ja totutuista toimintatavoista. Täten voin kehittämistyön fasilitaattorina kannustaa päätöksentekijöitä rohkeisiin valintoihin, jotka johdattelevat Hyvy ry:tä elinvoimaiseen tulevaisuuteen.

Tulevaisuusajattelun avartaminen edellyttää tässä kehittämissuhteissa tietoa siitä, mistä asioista elinvoimaisten kansalaistoiminnan keskusten toiminta tulevaisuudessa koostuu. On keskeistä, että Hyvy ry voi ottaa menestystekijät huomioon omassa strategiassa ja toiminnoista muodostuvassa reittikartassaan. Jotta kansalaistoiminnan keskusten elinvoimaiseen tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tunnistaa ja niihin reagoida, on tarkoituksenmukaista kerätä tulevaisuustietoa toimintaympäristön muutoksista. Trendejä, heikkoja signaaleja, villejä kortteja ja muutosilmiöitä on tässä kehittämistyössä syytä kerätä laajasti eri tasoilta; järjestömaailmasta, Hyvy ry:n toimintaympäristöstä sekä ihmisten mieltymysten näkökulmista. Tietoa toimintaympäristön muutoksista on oleellista kerätä aiheeseen liittyvistä julkaisuista sekä kohde- ja sidosryhmiltä osana prosessin tiedonkeruuta. Pidän PESTEC -analyysiä tälle kehittämistyölle sopivana tapana koota ja analysoida hankittavaa tulevaisuustietoa ja yhdistää sitä SWOT -analyysiin kohdistuen analyysituloksia kohdeorganisaatioon.

Tulevaisuustiedon ja analyysien pohjalta tässä kehittämistyössä skenaariot auttavat hahmottamaan strategisia valintoja sekä reittikartalla tarvittavia päätöksiä ja niiden vaikutuksia kohti elinvoimaista kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuutta. Rubinin (2021e) kuvaama skenaariotyöskentelyn malli (ks. kuva 2) tarjoaa tämän kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaisen työskentelykokonaisuuden. Tuota mallia tulen hyödyntämään prosessin vaiheessa 7 (ks. kuva 6), jossa määritellään strategisia tavoitteita, missiota ja visiota. Jotta kehittämistyössä muodostuu mahdollisimman realistinen ja toteuttamiskelpoinen strategia ja sen reittikartta, katson parhaaksi tavaksi rakentaa sen deduktiivisena. Toisin sanoen muodostan reittikartan nykyhetkestä tunnistettuun elinvoimaiseen tulevaisuuteen päin. Reittikartassa huomioin tulevaisuuden toimintaympäristön muutokset.

Kehittämistyössä kerättävää nykytilaa ja tulevaisuutta koskevaa tietoa on oleellista analysoida eri näkökulmista. Pidän keskeisenä erityisesti kohdeorganisaation nykytilan sekä sidos- ja kohderyhmien analysointia. Pohjautuen Kamenskyn (2014, 121) analyysien jaotteluun, esitän kuvassa 5 (kuva 5) jäsennellysti tämän kehittämistyön keskeiset analyysit. Katson tärkeäksi, että päätöksentekijöiden valinnat perustuvat sekä yleistettävään että kohdeorganisaatioon kohdistuvaan tulevaisuustietoon.



Kuva 5. Tämän kehittämistyön oleelliset analyysit Kamenskyn esittämän analyysijaottelun mukaan (mukaillen Kamensky 2014, 121)

Kohdeorganisaation näkökulmasta katson parhaaksi rakentaa strategia ja sen reittikartta ennakoivan ja ketterän strategian piirteet huomioiden. Yhdistän tässä kehittämistyössä Bergmanin (2017, 10) kuvauksen mukaisesti deskriptiivisen (kuvaileva) ja normatiivisen (vaikuttamaan pyrkivä) ennakointi- ja tulevaisuustyön. Päätösten pohjaksi on syytä määritellä haluttuja ja tavoiteltavia tulevaisuuden elementtejä. Prosessissa kerättävä ennakoititieto auttaa päätöksentekijöitä tunnistamaan tulevaisuudessa siintäviä mahdollisia ja uhkia. Ennakoiva strategia mahdollistaa kohdeorganisaatiota ohjaamaan kehityssuuntansa huomioiden tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia. Täten on mahdollista ehkäistä toiminnan näivettymistä ja lieventää odotettavissa olevien haasteiden ei toivottuja vaikutuksia. Ketterästrategia puolestaan tarjoaa tälle kehittämistyölle näkökulman huomioida ja hallita nopeasti muuttuvaa maailmaa, joka aiheuttaa kohdeorganisaatiolle erityisiä haasteita ja tulevaisuuden uhkia. Ketterästrategia myös mahdollistaa organisaatiota tarttumaan mahdollisuuksiin ja uudelleen arvioimaan Hyvry:n tavoitteita ja toimenpiteitä.

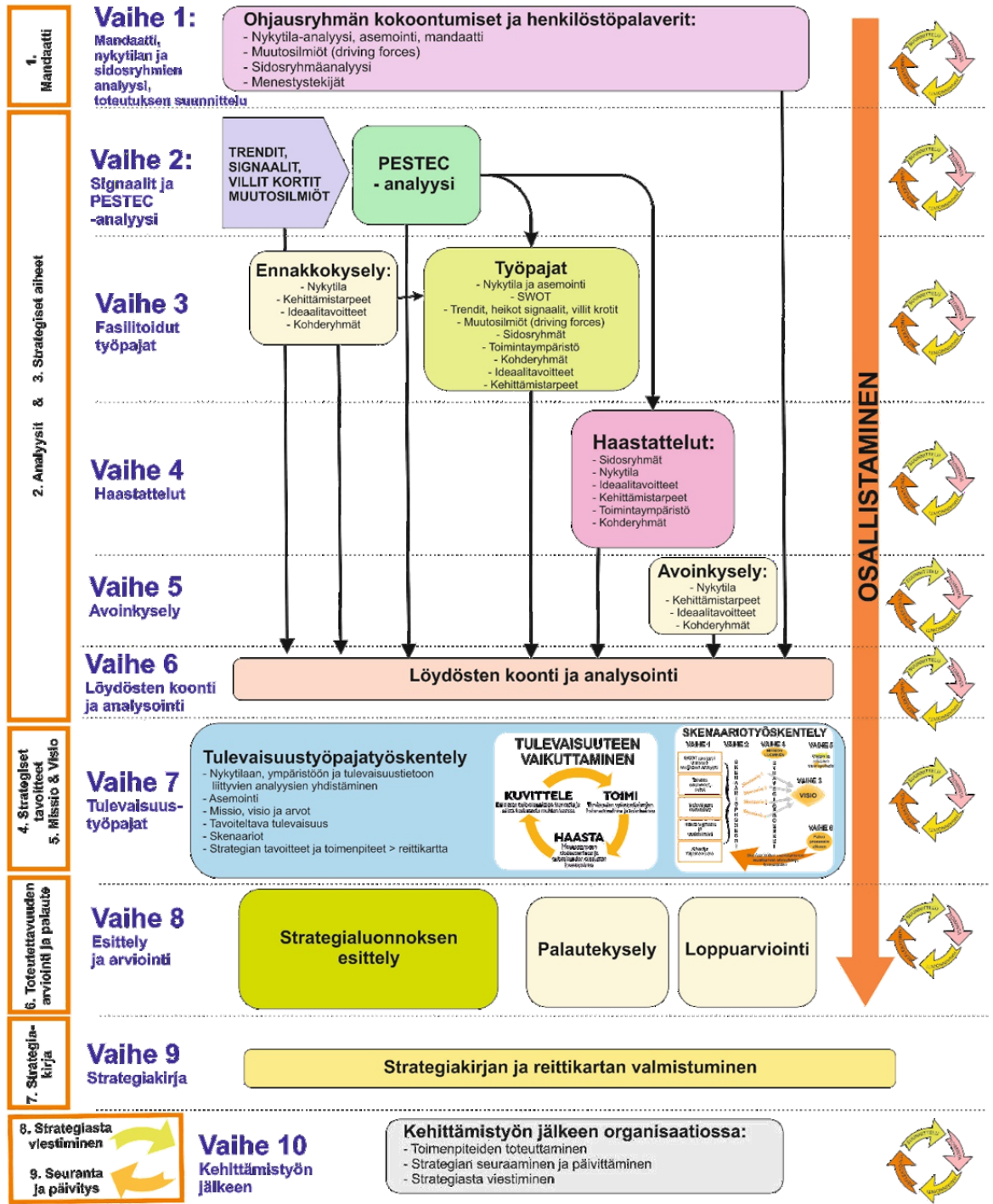
Valitsen Heikkalan (2001) kuvaaman järjestöstrategian toimintamallin (ks. kuva 3) rajaamaan tämän kehittämistyön strategiatyöskentelyä kohdeorganisaation toimintakenttään. Tämän kehittämistyön kannalta on mielestäni syytä soveltaa järjestöjen

yleisesti käyttöön vakiintunutta strategiproessin mallia, joka ohjaa kiinnittämään huomiota järjestömaailman erityispiirteisiin. Kehittämistyön onnistumisen ja lopputuloksen realistisuuden kannalta on mielestäni perusteltua osallistaa prosessiin monipuolisesti Hyvy ry:n sisäisiä toimijoita sekä ulkopuolisia sidosryhmiä, että tulevaisuuden potentiaalisia kohderyhmiä. Osallistamista on mahdollista toteuttaa sulauttaen osallistamista tiedonkeruuvaiheeseen ja toiminnallisiin menetelmiin.

Strategiaprosessin toteuttamisen malliksi valitsen Heikkalan (2001) kuvaamaan järjestönstrategiaprosessin mallin (ks. kuva 4), koska se huomioi loogisesti ja tarkoituksenmukaisesti järjestön erityispiirteet ja on yleisesti hyväksi tunnistettu järjestön strategiaprosessien perusrunko. Se myös soveltuu hyvin käytännön toteuttamiseen. Sovellan strategiaprosessin mallin vaiheita kehittämistyön toiminnallisiin vaiheisiin tukemaan kehittämistyön käytännön toteutusta. Rajaan tämän kehittämistyön ulkopuolelle Heikkalan kuvaamat vaiheet strategiasta viestimisestä sekä seurannasta ja päivityksestä.

Strategian toteuttamisen reittikartan tarkkuudessa otan huomioon teoriassa esittelemäni strategian aikamääreet. Rakennan kohdeorganisaation toiveesta kymmenen vuoden eli pitkän aikavälin päähän tähtäävän reittikartan. Rakennan reittikartan siten, että kuvaan lyhyen aikavälin toimenpiteitä yksityiskohtaisemmin ensimmäisen toteutusvuoden osalta. Keskipitkänvaiheen (2-5 vuotta) jaan kahteen osaan, jotta sinä aikana tehtävien toimenpiteiden aikajärjestys on mahdollista kuvata loogisesti. Pitkän aikavälin (6-10 vuotta) toimenpiteitä kuvaan suurpiirteisemmin. Kuvaan reittikarttaan myös pitkäkestoisia toimenpiteitä, jotka on syytä huomioida reittikartassa pidemmällä aikavälillä. Katson tärkeäksi esittää reittikartassa myös toimenpiteiden riippuvuussuhteita toisiinsa.

Kuvassa 6 (kuva 6) esitän tämän kehittämistyön edellä kuvatun viitekehäksen. Esitys noudattaa kehittämistyön eri toiminnallisia vaiheita kronologisesti. Toiminnalliset vaiheet kuvaan raportin kappaleessa 5.1 Kehittämisprosessin kuvaus.



Kuva 6. Kehittämistyön viitekehys kuvattuna toteuttamisen kronologisessa järjestyksessä



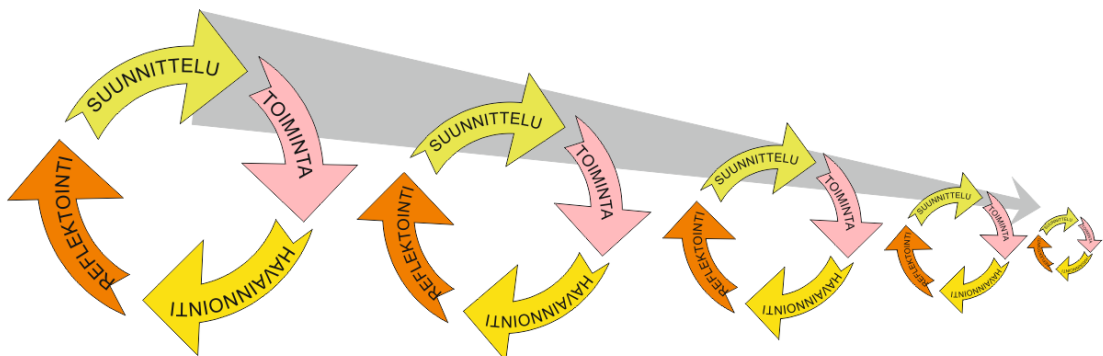
## 4 Menetelmät

Tässä kappaleessa määrittelen kehittämistyön tutkimusstrategian. Lisäksi esittelen käyttämäni laadulliset menetelmät. Menetelmät on jaoteltu raportissa kolmeen pääteemaan: tiedonkeruumenetelmät, kehittämisen menetelmät ja yhteisölliset menetelmät.

### 4.1 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimusstrategiana toimii toimintatutkimus. Puusa & Juuti (2020) kuvaavat toimintatutkimuksen perustuvan kohteiden omaan osallistumiseen tähdäten toimintatapojen muutokseen. Vilka (2021) kuvaa toimintatutkimuksen tarkoituksena olevan kohdeorganisaation ohjaaminen kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään tarvittavia muutoksia. Samaa tuovat esiin Ojasalo ym. (2014) kuvaten toimintatutkimuksessa kohtaavan tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaaminen. Myös he kuvaavat keskeiseksi organisaatioon liittyvien henkilöiden osallistamisen ratkaisun rakentamiseen. Toimintatutkimus tavoittelee ratkaisua organisaation ongelmaan tähdäten uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Siinä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä, joissa hyödynnetään osallistujien aktiivisuutta, osallisuutta ja vuorovaikutusta, tavoitteena nostaa esiin hiljaista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 58-62.) Kaikilta näiltä osin kehittämistyö noudattaa toimintatutkimusta.

McNiff & Whitehead (2013, 56-57) kuvaavat toimintatutkimuksen spiraalimaista kehityssykliä suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin toistuvana kehänä (kuva 7). Myös Vilka (2021) kuvaa toimintatutkimuksen muodostuvan tästä syklistä. Kehittämistyön aikana toistin useita kehäsyklejä varmistaen monipuolinen kokonaisuus kehittämistyön tarkoituksen saavuttamiseksi. Syklien toistuvuutta tässä kehittämistyössä kuvaan tarkemmin raportin kappaleessa 5.1 Kehittämispörosessin kuvaus.



Kuva 7. Toimintatutkimuksen spiraali (mukaillen McNiff & Whitehead 2013, 57)

Tähän kehittämistyöhön yhdistyi myös tapaustutkimuksen piirteitä. Ojasalo ym. (2014, 37) mukaan tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja tuottaa kehittämisehdotuksia, huomioiden organisaatio sen omassa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan luoda kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia. Menetelmiä käytetään monipuolisesti syvällisen ja kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Näiltä osin tässä kehittämistyössä on tapaustutkimuksen piirteitä. Tämän kehittämistyön lähtökohtana ei kuitenkaan ollut tapaustutkimukselle tyypillinen ongelmanratkaisu yksityiskohtaista tietoa tuottaen, kuten Ojasalo ym. (2014, 37) kuvaavat. Sen sijaan tämä kehittämistyö edellytti moninaisen kokonaisuuden ja monimutkaisen toimintaympäristön huomioimista väljästi sekä eri tulevaisuusvaihtoehtojen avointa muodostamista.

Tässä kehittämistyössä oli myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivinen tutkimus tähtää Ojasalon ym. (2014, 65-66) mukaan käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun, jossa päämääränä on luoda konkreettinen suunnitelma tai malli, joka voi luoda uutta tietoa myös muille toimijoille. Konstruktiviselle tutkimukselle ominaisesti tässä kehittämistyössä yhdistyi vuorovaikutus ja kommunikaatio tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välillä Ojasalo ym. (2014, 65-66) kuvauksen mukaisesti. Vastoin konstruktiviselle tyypillistä Ojasalo ym. (2014, 65) kuvaamaa yleistettävyyttä, tämän kehittämistyön tavoitteen saavuttaminen edellytti rajauksen kohdistamista organisaation omiin toimintoihin ja toimintaympäristöön.

## **4.2 Tiedonkeruumenetelmät**

Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksenmukaista käyttää laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. Laadullisten menetelmien avulla voidaan tutkia aihetta, jota ei tunneta entuudestaan hyvin ja jota halutaan ymmärtää paremmin, päämääränä kerätä syvällistä tietoa suppeasta aiheesta (Ojasalo ym. 2014, 105). Puusa, Juuti & Aaltio (2020) täsmentävät laadullisen aineiston perustuvan ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Monipuolinen tiedonkeruumenetelmien käyttö mahdollistaa monipuolisen tiedon ja näkökulmien muodostamisen (Ojasalo ym. 2014, 39). Seuraavaksi esittelen kehittämistyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja niiden käytön.

### **4.2.1 Fasilitoitu työpajatyöskentely tiedonkeruumenetelmänä**

Käytin kehittämistyössä työpajoja kahteen eri tarkoitukseen. Tässä kuvaan työpajojen käytön tiedonkeruumenetelmänä. Kehittämismenetelmänä hyödynnetyt tulevaisuustyöpajat kuvaan raportissa myöhemmin, kappaleessa 4.3.1 Tulevaisuustyöpaja kehittämisen menetelmänä.

Tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti laadullista tiedonkeruuta osallistaen mukaan eri kohderyhmiä (kohderyhmät on kuvattu taulukossa 1). Tätä oli luontevaa toteuttaa työpajojen muodossa. Työpajojen hyödyntäminen soveltuu Vilkan (2021) mukaan yhteisöllisen tiedon tuottamisen, ideoiden luomiseen ja ymmärryksen lisäämiseen.

Tiedonkeruuta varten toteutettujen työpajojen toteutusmenetelmäksi valitsin fasilitoidut työpajat, joissa Kantojärven (2012) mukaan osallistujat tuottavat sisällön ja tekevät tarvittavat päätökset ohjaajan toimiessa ryhmäprosessin sparraajana ja sopivien työkalujen tarjoajana. Hyödynsin tässä kehittämistyössä fasilitoituja työpajoja käyttäjälähtöiseen havainnointiin ja tiedontuottamiseen. Niiden avulla oli mahdollista havaita eri kohderyhmien näkemyksiä ja hiljaista tietoa. Fasilitoiduissa työpajoissa oli myös ryhmäkeskustelun piirteitä. Työpajojen fasilitaattorina ohjasin ryhmätöiden purkua ja esitin kysymyksiä osallistujien ajatusten esiin nostamiseksi ja keskustelujen herättämiseksi. Nämä ominaisuudet Pietilä (2017) kuvaa ryhmäkeskustelulle tyypilliseksi.

Toteutin kolme fasilitoitua työpajaa kehittämistyön tiedonkeruuvaiheessa. Kussakin työpajassa oli hieman erilainen kohdennus tutkimuskysymyksiin, jotka on esitelty taulukossa 1 (taulukko 1). Työpajojen osallistujien määrässä huomioin Rubinin (2021b) suositusten koostaa osallistujajoukko siten, että osallistujia on riittävästi synnyttämään keskustelua ja yhteistä ideointia, mutta toisaalta siten, että kaikki pystyvät osallistumaan työskentelyyn saaden ajatuksensa esiin. Hyvy ry:n henkilöstöstä ja kahdesta hallituksen jäsenestä koostettu strategiatyön ohjausryhmä määritteli kanssani työpajojen osallistujat ja työpajojen kestoksi kaksi tuntia.

Taulukko 1. Tiedot kehittämistyössä toteutetuista fasilitoiduista työpajoista ja kohderyhmistä.

Työpajan kohderyhmä ja toteutus	Osallistujat	Tutkimuskysymykset, joihin erityisesti etsittiin vastauksia	Työpajassa hyödynnetyt ja toteutetut menetelmät ja analyysit
<p><b>Työpaja 1:</b></p> <p>Hallitus ja henkilöstö</p> <p>Toteutus 10.5.2021, kesto 2 tuntia</p>	<p>6 hallituksen jäsentä ja 3 työntekijää</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TK 2: Mikä on Hyvy ry:n nykyinen rooli kansalaistoiminnan keskuksena ja miten sitä on syytä kehittää?</li> <li>- TK 3: Miten Hyvy ry:n kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa voidaan tulevaisuudessa rahoittaa?</li> <li>- TK 4: Mitä strategisia valintoja Hyvy ry:n on tehtävä reittikartassaan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan saavuttamiseksi kymmenen vuoden päässä?</li> </ul>	<p><i>Hyödynnettiin ja täydennettiin tuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PESTEC – analyysistä</li> <li>- Trendeistä ja heikoista signaaleista</li> <li>- Toimintaympäristö- ja sidosryhmä-analyyseistä</li> </ul> <p><i>Toteutettiin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT -analyysi</li> <li>- Aivoriihi</li> <li>- Pienryhmä-työskentely</li> </ul>
<p><b>Työpaja 2:</b></p> <p>Nykyiset ja tulevaisuuden potentiaaliset vapaaehtoiset</p> <p>Toteutus 17.5.2021, kesto 2 tuntia</p>	<p>9 vapaaehtoisia ja 2 työntekijää</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TK1: Millaista on elinvoimainen kansalaistoiminnan keskusten toiminta kymmenenvuoden kuluttua, vuonna 2032?</li> <li>- TK 2: Mikä on Hyvy ry:n nykyinen rooli kansalaistoiminnan keskuksena ja miten sitä on syytä kehittää?</li> </ul>	<p><i>Hyödynnettiin tuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PESTEC – analyysistä</li> <li>- SWOT -analyysistä</li> <li>- Trendeistä ja heikoista signaaleista</li> </ul> <p><i>Toteutettiin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohderyhmä-analyysi</li> <li>- Heuristinen ideointimenetelmä</li> <li>- Aivoriihi</li> <li>- Pienryhmä-työskentely</li> </ul>
<p><b>Työpaja 3:</b></p> <p>Kansalais-toiminnan keskusten toimijat ympäri suomea</p> <p>Toteutus 10.6.2021, kesto 2 tuntia</p>	<p>7 toimijaa ja 2 työntekijää</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TK1: Millaista on elinvoimainen kansalaistoiminnan keskusten toiminta kymmenenvuoden kuluttua, vuonna 2032?</li> <li>- TK 3: Miten Hyvy ry:n kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa voidaan tulevaisuudessa rahoittaa?</li> <li>- TK 4: Mitä strategisia valintoja Hyvy ry:n on tehtävä reittikartassaan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan saavuttamiseksi kymmenen vuoden päässä?</li> </ul>	<p><i>Hyödynnettiin ja täydennettiin tuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PESTEC – analyysistä</li> <li>- Trendeistä ja heikoista signaaleista</li> </ul> <p><i>Toteutettiin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT -analyysi</li> <li>- Aivoriihi</li> <li>- Pienryhmä-työskentely</li> </ul>

Työpajoja edelsi osallistujille toimitettu ennakkomateriaali. Ennakkomateriaalilla oli useita tarkoituksia; tarjota analysointivaiheeseen lisätietoa nykytilan ja tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista, ideoida tulevaisuutta ja nostaa esiin hiljaista tietoa. Lisäksi ennakkotehtävän tarkoitus oli johdatella osallistujia aiheeseen. Tässä hyödynnettiin Dufva ym. (2021, 19) kuvaamaa menneisyyden muistelua, joka aktivoi aivojemme kuvitteluun tarvittavia alueita, avartaa ajatteluamme yllättävistä ja uskomattomista tapahtumista sekä helpottaa keskustelua toisenlaisista tulevaisuuksista.

#### **4.2.2 Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä**

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa pyritään saamaan selville valittuun aihepiiriin kuuluvat asiat haastateltavalta (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018). Haastattelut ovat Lindroos & Lohivesi (2010, 235) mukaan hyvä menetelmä sidosryhmien odotusten hahmottamiseen. Käytin tässä kehittämistyössä haastatteluja hankkimaan tietoa erityisesti kohdeorganisaation nykytilanteen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseksi (tutkimuskysymys 2) sekä tulevaisuuden rahoitusmahdollisuuksien kartoittamiseksi (tutkimuskysymys 3). Haastattelut painottuivat vastaajasta riippuen myös yleisesti kansalaistoiminnan keskustelun tulevaisuuden näkymiin (tutkimuskysymys 1).

Haastattelumenetelmäksi valikoin puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu etenee ennakkoon laadittujen kysymysten pohjalta, mutta niiden järjestys, valikointi ja esittämismuoto voivat vaihdella sekä lisäksi ennakoimattomien lisäkysymysten esittäminen on mahdollista (Ojasalo ym. 2014, 108). Tämän kehittämistyön kannalta puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti haastattelutilanteiden mukauttamisen ja keskustelevuuden tarjoten myös minulle kohdeorganisaation ulkopuolisena haastattelijana mahdollisuuden syventää käsitystäni sidosryhmien suhteesta kohdeorganisaatioon.

Haastatteluihin kutsuttiin ohjausryhmän määrittelemät keskeiset yhteistyökumppanit. Haastatteluun valitut organisaatiot saivat vaikuttaa haastatteluun osallistuvan henkilön tai henkilöiden valintaan. Yksi nimetty yhteistyökumppani ei vastannut haastattelukutsuun. Toteutin seitsemän haastattelua, joihin osallistui yhteensä yhdeksän haastateltavaa. Haastatteluihin osallistuivat seuraavat organisaatiot ja henkilöt:

- Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry, toiminnanjohtaja Saana Sandholm ja yhteisökoordinaattori Mia Meckelborg
- Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä, erityisasiantuntija Marjut Suo
- Siskot ja Simot, yhteisökoordinaattori Sari Turpeinen
- Hyvinkään seurakunta, diakoniatyöntekijä Hannele Liesmäki
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, järjestöjen sote-muutostuen hankepäällikkö Anita Hahl-Weckström

- Hyvinkään kaupunki, hyvinvointipäällikkö Panu Isotalo ja hyvinvointisuunnittelija Taivi Toikka
- Kansalaisareena, järjestöpäällikkö Marjo Salmela

Toteutin haastattelut noin tunnin mittaisina etähaastatteluina vällinneista Covid-19 rajoituksista johtuen. Täten menetettiin Ojasalo ym. (2014, 106) suositus toteuttaa haastatteluja aidoissa asiaan liittyvissä ympäristöissä syvällisemmän tiedon keräämiseksi. Tästä huolimatta haastattelut toteutuivat hyvässä vuorovaikutuksessa. Nauhoitin haastattelut palatakseni tarkistamaan tulkintojani.

#### **4.2.3 Kyselyt tiedon- ja palautteenkeruumenetelmänä**

Tämän kehittämissprosessin kannalta oli oleellista kartoittaa ihmisten mielikuvia kohdeorganisaation nykyisestä toiminnasta ja kehittämisen tarpeista sekä kerätä systemaattisesti palautetta. Tietoa oli tarpeellista kerätä sekä toimintaa tuntevilta kohderyhmiltä että tulevaisuuden potentiaalisilta asiakkailta. Kyselyiden toteuttaminen toimi tähän tarkoituksenmukaisena menetelmänä. Kyselyn avulla voidaan tehokkaasti kerätä tutkimustietoa suurelta määrältä ihmisiä (Ojasalo ym. 2014, 121). Se soveltuu mielipiteiden, asenteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen laajalta ja hajanaiselta kohderyhmältä (Vilkkä 2021).

Tässä kehittämistyössä kyselyiden tarkoituksena oli kerätä erityisesti tietoa laadulliselle menetelmälle tyypillisesti, kuten Puusa & Juuti (2020) kuvaavat, ihmisten kuvauksia kokemastaan todellisuudesta, ajatuksista ja mielikuvista. Tyypillisesti määrällisesti toteutettu kysely tuottaa isolta joukolta tilastollisesti käsiteltävää tietoa (Ojasalo ym. 2014, 121). Tarkka määrällinen tieto oli toteutetuissa kyselyissä toissijainen tarkoitus. Kysymykset olivat osittain valintakysymyksiä ja osittain avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla voidaan Ojasalo ym. (2014, 134) mukaan tuottaa laadullista dataa. Tulkituin valintakysymysten vastauksia määrällisesti. Määrät osoittivat vastausten suurta linjaa ohjaten kehittämistyötä strategian reitillä tehtävien valintojen pariin. Useisiin valintakysymyksiin yhdistyi myös avoin vastausmahdollisuus.

Toteutin kolme kyselyä. Toteutin kaikki kyselyt verkkokyselynä. Ensimmäinen kysely (kysely 1) kohdennettiin kahden ensimmäisen työpajan osallistujille eli hallitukselle (4 vastausta), henkilöstölle (2 vastausta) ja vapaaehtoisille (9 vastausta). Kyselyn tarkoituksena oli ennen ko. ryhmien kanssa toteutettavia fasilitoituja työpajoja nostaa esiin osallistujien näkemyksiä Hyvy ry:n toiminnasta ja nykytilasta (tutkimuskysymys 2). Kyselyn tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa työpajojen suunnitteluun. Vastaajat saivat kyselyyn kutsun, jossa kuvasin kyselyn tarkoitusta. Kysely koostui yhteensä 18

kysymyksestä, joista 11 kysymystä liittyi Hyvy ry:n nykytilan arviointiin ja loput työpajan käytännötoteutukseen (esim. osallistumisen tapa).

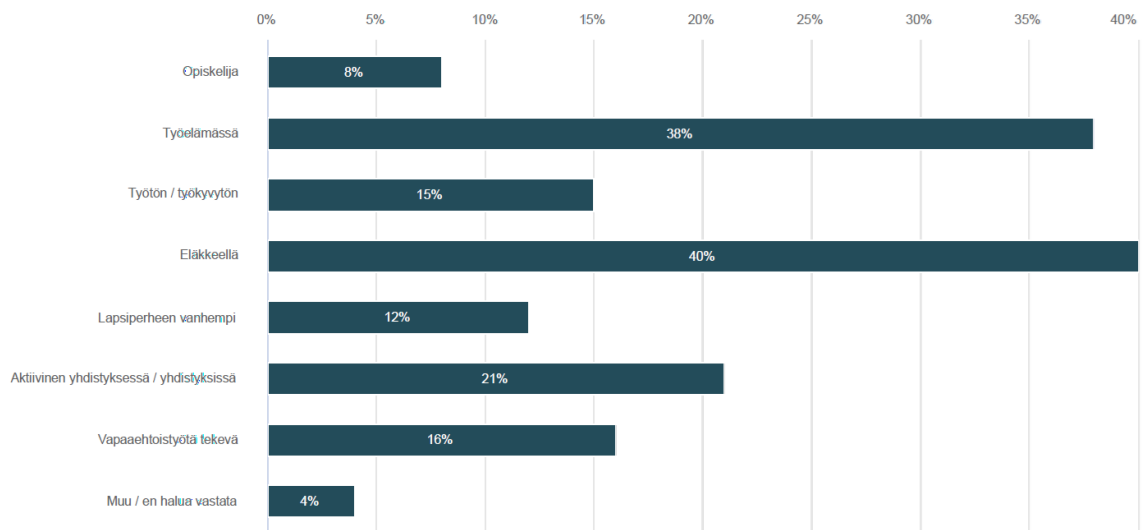
Toteutin toisen kyselyn (kysely 2) avoimena kyselynä kaikille hyvinkääläisille. Tällä kokonaisotannalla tavoittelin tietoa laajasti hyvinkääläisiltä, myös heiltä, joille Hyvinkään yhdistykset ry:n toiminta oli tuntematonta. Druckerin (2008, 102-103) mukaan strategian tärkein tutkimuksen kohde on sellainen henkilö, jonka pitäisi olla asiakas ja joka voisi muutosten seurauksena päätyä järjestön asiakkaaksi. Juuri tältä kohderyhmältä tällä kyselyllä oli tarpeellista kerätä tietoa.

Kyselyssä 2 päädyin kokonaisotantaan, koska vastaajien rajaaminen olisi saattanut poissulkea merkittävää tietoa tulevaisuuden mahdollisilta kohderyhmiltä. Ohjausryhmä oli päätöksestä samaa mieltä. Ojasalo ym. (2014, 129) mukaan tulosten yleistettävyys kärsii, jos kysely ei perustu rajattuun otantaan. Vilka (2021) puolestaan kuvaa kokonaisotannan soveltuvan pieniin tutkimusaineistoihin. Tiedostin laajasti hyvinkääläisiin kohdentuvan otannan ongelmalliseksi, mutta toisaalta oli tarpeellista kerätä tietoa laajasti yllättäviltäkin kohderyhmiltä ja kartoittaa hyvinkääläisten mielikuvia kohdeorganisaatiosta. Kyselyn toteuttaminen ajoittui kehittämistyön kokonaisuikataulusta johtuen lomakauteen. Tämä myös puolsi kyselyn toteuttamista kaikille avoimena, sillä kohdeorganisaation resursseja kyselyn kohdentamiseen ei ollut käytettävissä.

Kyselyssä oli yhteensä 15 kysymystä, joista osa oli valintakysymyksiä, joita täydennettiin avoimilla vastauksilla. Kysymykset jakautuivat kahteen pääteemaan. Toisaalta kartoitettiin toiveita ja odotuksia yhteisöllisyyttä ja kansalaistoimintaa kohtaan (tutkimuskysymys 1). Ja toisaalta kysyttiin mielikuvia ja kehittämistarpeita Hyvinkään yhdistykset ry:n ja sen järjestökeskus Onnensillan toimintaan (tutkimuskysymys 2). Kysymysten muodostamisessa huomioitiin, että vastaajat eivät välttämättä tunteneet etukäteen kohdeorganisaatiota. Kyselyyn kannustettiin vastaamaan matalalla kynnyksellä. Siitä tiedotettiin kohdennetusti tiedossa olleille yhteystiedoille sekä avoimesti paikallismedian ja sosiaalisen median kautta. Kyselyyn annettiin 73 vastausta, joista 70 vastaajaa ilmoitti asuvansa Hyvinkäällä. Kuvassa (kuva 8) koonti vastaajien taustoista.

## 2. Olen tällä hetkellä (voit valita useita vaihtoehtoja)

Vastaajien määrä: 73 , valittujen vastausten lukumäärä: 113



Kuva 8. Avoimeen kyselyyn vastanneiden tausta. Vastauksessa pystyi valitsemaan useampia edustamia taustoja

Kolmannen kyselyn toteutin prosessin loppuvaiheessa keräämään palautetta ja ehdotuksia strategian ja strategiapolun viimeistelyyn. Kyselyyn vastasi yhdeksän Hyvry:n jäsenyhdistyksen edustajaa, neljä hallituksen jäsentä, kaksi työntekijää ja neljä yhteistyökumppania. Kyselyssä oli seitsemän strategialuonnokseen liittyvää valintakysymystä ja neljä avointa kysymystä strategian arvioimiseksi ja palautteen antamiseksi.

Ojasalon ym. (2014, 130, 133) ja Vallin (2018) mukaan kyselylomakkeella on syytä kysyä vain kehittämistyön kannalta oleellisia tietoja kyselytavoitteen saavuttamiseksi ja sitä on tarpeen testata etukäteen. Vallin (2018) mukaan kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimuskysymyksiin, minkä vuoksi kysymysten sanamuotoihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kehittämistyön kyselyjä testattiin ja hiottiin tarkoituksenmukaisiksi ennen kyselyiden avaamista kohderyhmille.

### 4.3 Kehittämisen menetelmät

Kehittämisen menetelmissä on kyse käytännön keinoista ja työskentelytavoista tavoitella kehittämistoiminnan päämäärää (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 55). Hyödynsin kehittämisen menetelmiä yhdistämään tiedonkeruumenetelmillä kerättyä tietoa ja tehtyjä analyyskejä. Kehittämisen menetelmien avulla muodostettiin yhteisesti ymmärrettyjä käsityksiä nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Niiden avulla fasilitoin päätöksentekijöitä hahmottamaan vaihtoehtoja ja tekemään päätöksiä strategian



suunnaksi ja toteuttamiseksi. Seuraavaksi esitelen kehittämisessä hyödyntämäni menetelmät eli tulevaisuustyöpajan ja skenaariotyöskentelyn.

#### **4.3.1 Tulevaisuustyöpaja kehittämisen menetelmänä**

Hyödynsin tulevaisuustyöpajoja tulevaisuuden rakentamiseksi. Rubinin (2021b) mukaan tulevaisuustyöpajan tarkoituksena on muodostaa visiota ja missiota haluttavan kehittämisstrategian pohjaksi, menetelmän soveltuen hyvin kehittämistyön tulevaisuustyökaluksi ohjaten osanottajia tulevaisuusajattelun pariin. Nurmela (2013, 214-215) kuvaa tulevaisuustyöpajan olevan tavallisten ihmisten vuorovaikutuksen muodostama foorumi, jossa osallistujat rikastuttavat myös omaa ajatteluaan.

Toteutin kohdeorganisaation hallitukselle ja henkilöstölle kahdesta erillisestä päivästä muodostuneen tulevaisuustyöpajakokonaisuuden. Tulevaisuustyöpajoissa muodostettiin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin tavoitellen strategian ja sen tarvittavien toimenpiteiden muodostamista. Työpajan osallistujat saivat ennen tulevaisuustyöpajaa materiaalit prosessissa siihen mennessä kerätyistä tiedoista ja analyyseistä. Kuvaan tarkemmin työpajapäivien sisältöä taulukossa 2 (taulukko 2). Tulevaisuustyöpajoissa hyödynnettyjä yhteisöllisiä menetelmiä kuvaan kappaleessa 4.4 Yhteisölliset menetelmät.

Taulukko 2. Tiedot kehittämistyössä toteutetuista tulevaisuustyöpajoista.

Työpajan kohderyhmä	Osallistujat	Tutkimuskysymykset, joihin erityisesti etsittiin vastauksia	Työpajassa hyödynnetyt ja toteutetut menetelmät ja analyysit
<p>Tulevaisuus-työpaja 1: Hallitus ja henkilöstö</p> <p>Toteutus 17.8.2021, kesto 6 tuntia</p>	<p>7 hallituksen jäsentä ja 3 työntekijää</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TK1: Millaista on elinvoimainen kansalaistoiminnan keskustusten toiminta kymmenenvuoden kuluttua, vuonna 2032?</li> <li>- TK 2: Mikä on Hyvy ry:n nykyinen rooli kansalaistoiminnan keskuksena ja miten sitä on syytä kehittää?</li> <li>- TK 4: Mitä strategisia valintoja Hyvy ry:n on tehtävä reittikartassaan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan saavuttamiseksi kymmenen vuoden päässä?</li> </ul>	<p><i>Hyödynnettiin tuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdyistä analyyseistä</li> <li>- Fasilitoiduista työpajoista</li> <li>- Haastatteluista</li> <li>- Kyselyistä</li> </ul> <p><i>Toteutettiin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategiaprosessin suunnittelua keskustellen</li> <li>- Tulosten (nykytila ja muutostarpeet) analyysiä keskustellen</li> <li>- Mitä olemme / emme ole</li> <li>- Toimintojen jaottelu: hiipunut / peruselementti / nousussa</li> <li>- Nykyisten mission, vision ja arvojen uudelleen arviointi</li> <li>- Valintoja kehityssuunnista keskustellen</li> </ul>
<p>Tulevaisuus-työpaja 2: Hallitus ja henkilöstö</p> <p>Toteutus 16.9.2021, kesto 6 tuntia</p>	<p>7 hallituksen jäsentä ja 3 työntekijää</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TK1: Millaista on elinvoimainen kansalaistoiminnan keskustusten toiminta kymmenenvuoden kuluttua, vuonna 2032?</li> <li>- TK 2: Mikä on Hyvy ry:n nykyinen rooli kansalaistoiminnan keskuksena ja miten sitä on syytä kehittää?</li> <li>- TK 3: Miten Hyvy ry:n kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa voidaan tulevaisuudessa rahoittaa?</li> <li>- TK 4: Mitä strategisia valintoja Hyvy ry:n on tehtävä reittikartassaan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan saavuttamiseksi kymmenen vuoden päässä?</li> </ul>	<p><i>Hyödynnettiin tuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdyistä analyyseistä</li> <li>- Fasilitoiduista työpajoista</li> <li>- Haastatteluista</li> <li>- Kyselyistä</li> <li>- Edellisestä työpajasta</li> </ul> <p><i>Toteutettiin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skenaarioiden arviointia</li> <li>- Nykyisten mission, vision ja arvojen uudelleen arviointi &gt; perustehtävän kirkastaminen keskustellen</li> <li>- Tulevaisuuden tavoitteiden ja toimenpiteiden asettaminen pienryhmätyönä ja keskustellen</li> </ul>

### 4.3.2 Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkoa hyödyntäen

Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksenmukaista rakentaa ja arvioida skenaarioita päätöksenteon tueksi. Kuten aikaisemmin raportissa määrittelin, tälle kehittämistyölle skenaariot rakennettiin deduktiivisesti nykyhetkestä kohti tulevaisuustiedosta muodostettua menestysvisiota. Skenaarioilla rakennettiin vastausta erityisesti tutkimuskysymykseen 4, joka yhteen kokoaa kaikkien tutkimuskysymysten vastauksia. Skenaarioiden tarkoituksena oli lisätä hallituksen ja henkilöstön ymmärrystä tulevaisuudesta ja sen rakentamiseen liittyvistä valintojen vaikutuksista.

Ojasalon ym. (2014, 147) mukaan analyyseihin pohjautuvassa skenaarioiden muodostuksessa tulisi suosia useamman skenaarion rakentamista. Tässä kehittämistyössä tein neljä skenaariota, joista yksi kuvasi menestysvisiota (skenaariot kuvattu liitteessä 3). Skenaarioiden muodostuksessa hyödynsin tulevaisuustaulukkoa. Tulevaisuustaulukko kuvaa organisaatiota tulevaisuuden tilanteessa huomioiden ulkoisia ja sisäisiä muuttujia ja niiden toteutumsvaihtoehtoja tulevaisuudessa (Ojasalo ym. 2014, 147).

Skenaarioiden esittämisessä suosin voimakasta yksinkertaistamista, korostaen tulevaisuuden kannalta keskeisiä ongelmia ja kysymyksiä. Tämän myös Ojasalo ym. (2014, 17) mainitsevat olevan oleellinen osa skenaariotyöskentelyä. Tavoittelin yksinkertaistamisella myös keskustelua skenaarioiden realistisuudesta ja tulevaisuustyöpajojen osallistujien ajattelun avartamista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tämä lähestymistapa noudatti Dufva ym. (2021, 18) kuvausta siitä, että tulevaisuuskuvia haastamalla avautuu tilaa kuvitella toisenlaisia tulevaisuuksia.

### 4.4 Yhteisölliset menetelmät

Hyödynsin yhteisöllisiä menetelmiä osana osallistavaa strategiaprosessia. Käytin yhteisöllisiä menetelmiä prosessin eri vaiheissa, erityisesti osana fasilitoituja työpajoja ja tulevaisuustyöpajoja. Niiden tavoitteena oli tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämiskohteen tulevaisuuteen. Tässä kappaleessa kuvaan käyttämäni yhteisölliset menetelmät. Kuvaan menetelmien toteutuksen osana kehittämistyötä tarkemmin raportin kappaleessa 5.1 Kehittämisen prosessin kuvaus.

Tässä kehittämistyössä tietoa ja kehitysideoita tuotettiin **keskustellen ja osallistaen**. Osallistamisen avulla voidaan Kettusen & Meristön (2011) mukaan edistää halutun tulevaisuuspolun rakentamista järjestön omilla toimilla ja päätöksenteolla. Ojasalon ym. (2014, 62) mukaan toimijoiden yhteisellä keskustelulla luodaan pohjaa

kehittämisen prosessin seuraaville vaiheille. Keskustelua ja osallistamista toteutettiin työpajoissa, ohjausryhmätyöskentelyssä ja palautteen keräämisessä.

Työpajoissa hyödynnettiin **yhteisöllistä ideointia**. Sen avulla voidaan tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämisen prosesseihin (Ojasalo ym. 2014, 159). Lisäksi työpajoissa hyödynnettiin **pienryhmätyöskentelyä**, minkä avulla varmistettiin kaikkien osallistujien ajatusten esiin nostaminen. Pienryhmätyöskentelyllä aikaansaatiin myös vaihtelua työpajojen toteutukseen pitäen osallistujien mieli keskustelevana ja kohdistettuna aiheeseen.

Yhteisöllisessä työskentelyssä hyödynnettiin **aivoriihimenetelmän ja heuristisen ideointimenetelmän** piirteitä luomaan ideoita tulevaisuuden toimintaan ja kohderyhmien laajentamiseen. Vilkan (2021) mukaan aivoriihtä voidaan hyödyntää keskustelevasti ongelmien ratkaisemiseen tai tavoitteiden saavuttamiseen. Ojasalon ym. (2014, 171) mukaan heuristinen ideointimenetelmä sopii tilanteen tai ongelman ratkaisemiseen yhteisöllisesti. Ideointia käytettiin muodostamaan vastauksia erityisesti tutkimuskysymykseen 2, luoden kehittämisideoita. Ideointia toteutettiin pienryhmissä ja yhteisillä keskusteluilla.

Tulevaisuustyöpajoissa nykytilaa ja sen kehitystarpeita tunnistettiin kahdella tilanteeseen luomallani menetelmällä. Hallituksen ja henkilöstön jäsenet määrittivät Hyvy ry:n nykytilaa jaottelulla: **mitä emme ole ja mitä olemme**. Vastaavasti nykyisiä toimintamuotoja jaoteltiin teemoihin: **hiipunut, peruselementti ja nousussa**. Lisäksi keskustelujen ja tulevaisuuden ajattelun laajentamisessa hyödynsin soveltaen Ojasalon ym. (2014, 168-169) kuvaamaa **Osbornin kysymyslistaa**.

## 5 Toteutus ja tulokset

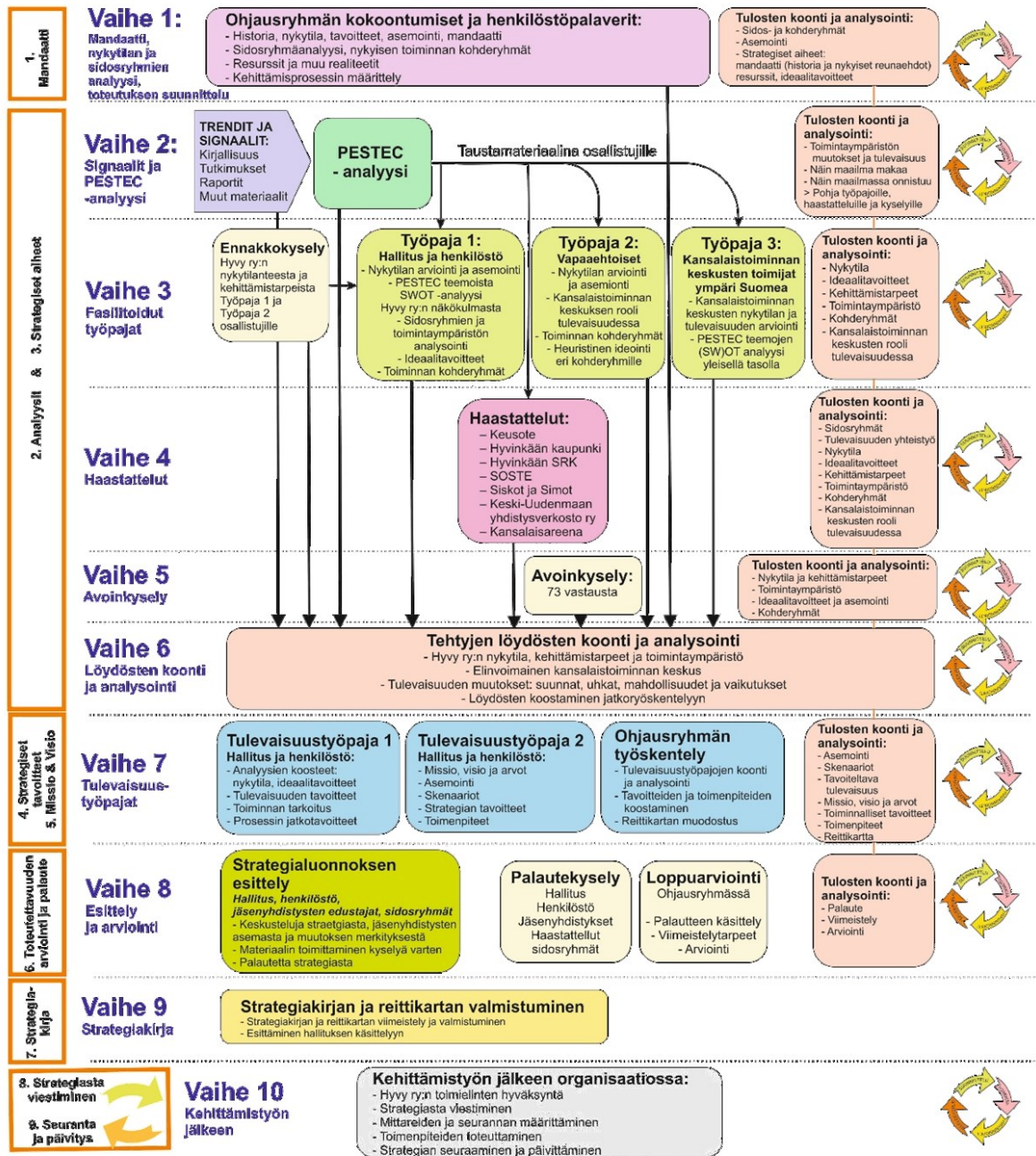
Tässä kappaleessa kuvaan toteuttamani kehittämisprosessin. Ensin kuvaan kehittämisprosessin kokonaisuuden. Tämän jälkeen kuvaan vaiheittain kehittämistyön toteutuksen ja menetelmien käytön. Kuvaan kussakin vaiheessa saadut tulokset, joita peilaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi esitän arvioni kunkin vaiheen toteuttamisesta ja menetelmien toteutuksen luotettavuudesta. Kappaleessa 5.10 Vaihe 9: Strategiakirja ja reittikartta kuvaan kehittämistyön tuloksena syntynyttä lopputuotosta. Lopuksi kuvaan strategiakirjan valmistumisen jälkeisten, eli tämän kehittämistyön toteutuksen ulkopuolelle rajautuvien, toimenpiteiden merkityksen strategiaproessin loppuunsaattamiselle.

### 5.1 Kehittämisprosessin kuvaus

Tässä kehittämisprosessin toteutuksessa mukailin Heikkalan (2001) järjestön strategiaproessin teoreettisesta mallia ja sen eri vaiheita: mandaatti, analyysit, strategiset aiheet, strategiset tavoitteet, missio & visio, toteutettavuuden arviointi, strategiakirja (ks. kappale 3.4.2 Järjestön strategiaproessin toteuttaminen). Kehittämistyön ulkopuolelle rajautui strategiamallin vaiheet: strategiasta viestiminen, seuranta ja päivitys.

Kehittämistyön toiminnallinen toteuttaminen muodostui kymmenestä vaiheesta, joita nimitän toiminnallisiksi vaiheiksi. Kuvaan ne toteuttamisjärjestyksessä: Vaihe 1, Vaihe 2, Vaihe 3, jne. Kaikissa prosessin vaiheissa on huomioitu kohderyhmien osallistaminen strategiaproessiin. Jokainen vaihe toteutui toimintatutkimukselle tyypillisesti suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin toistuvissa sykleissä (ks. kuva 7).

Kehittämistyön toiminnallisten vaiheiden kokonaisuus on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 9). Seuraavissa kappaleissa kuvailen kehittämisprosessin yksityiskohtaisen etenemisen toiminnallisten vaiheiden järjestyksessä.



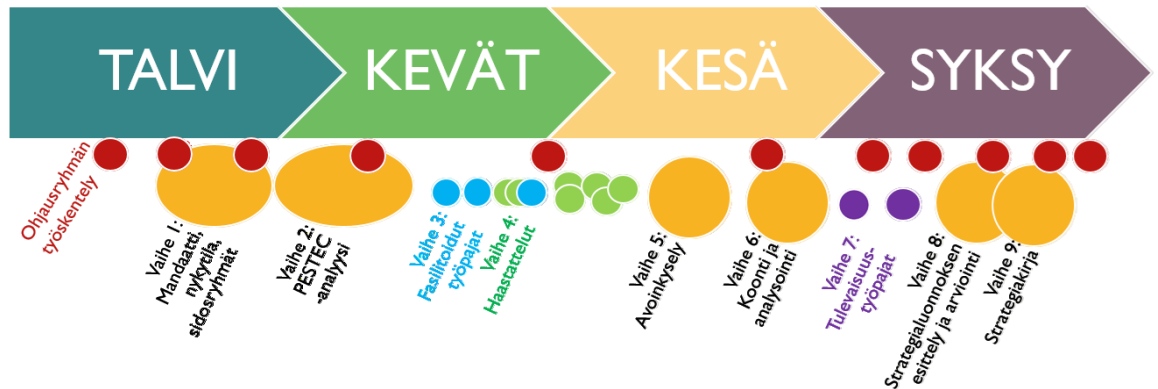
**Symbolien selitykset:**

- Järjestön strategiaproessin teoreettiset vaiheet, Heikkalaa (2001) mukaillen
- Toimintatutkimuksen sykli = Suunnittelu > Toiminta > Havainnointi > Reflektointi
- Vaihe X** Tämän kehittämistyön toiminnalliset vaiheet 1-10 toteuttamisjärjestyksessä

Kuva 9. Kehittämisen prosessin kuvaus

Kehittämistyön toteutus ajoittui vuoteen 2021 siten, että sen suunnittelu käynnistettiin tammikuussa. Ensimmäinen vaihe (vaihe 1) toteutui helmi-maaliskuussa. PESTEC – analyysikonaisuus (vaihe 2) toteutui helmi-huhtikuussa, fasilitoidut työpajat (vaihe 3) touko-kesäkuussa, haastattelut (vaihe 4) kesäkuussa ja kysely (vaihe 5) heinäkuussa. Tämän jälkeen toteutettiin aineiston koonnin ja analyysin (vaihe 6) kesän aikana.

Tulevaisuustyöpajat (vaihe 7) toteutuivat elo- ja syyskuussa ja luonnoksen esittely ja arviointi (vaihe 8) lokakuussa. Strategiakirja (vaihe 9) valmistui marraskuussa tukemaan kohdeorganisaation toiminnansuunnittelua vuodelle 2022. Visuaalinen kuvaus prosessin vaiheista on seuraavassa kuvassa (kuva 10).



Kuva 10. Kehittämistyön vaiheiden aikajana

Kehittämistyön ohjausryhmä (henkilöstö ja kaksi hallituksen jäsentä) kommentoi ja ohjasi kehittämistyön vaiheiden suunnittelua ja analysoi tuloksia kanssani (kuvassa 10 punaiset pallot). Varmistin täten menetelmien soveltuvuuden kohdeorganisaatioon ja kysymysten asettelujen ymmärrettävyyden. Ohjausryhmä kommentoi tulevaisuustyöpajoista tekemiäni tiivistelmiä sekä lopputuloksena syntyneitä strategiakirjaa ja sen reittikarttaa. Vuorovaikutus ohjausryhmän kanssa toteutui koko kehittämisprosessin ajan sujuvasti etäpalaverissa ja sähköpostitse.

## 5.2 Vaihe 1: Mandaatti, nykytilan ja sidosryhmien analyysi, toteutuksen suunnittelu

Ensimmäisessä vaiheessa etsin vastausta erityisesti tutkimuskysymykseen 2 eli Hyvy ry:n nykytilaan ja kehittämistarpeisiin. Tämä vaihe auttoi myös itseäni organisaation ulkopuolisena henkilönä tutustumaan kohdeorganisaatioon ja hahmottamaan kehittämistyön kannalta keskeisiä asioita. Ensimmäinen vaihe koostui useista palavereista ja sähköpostiviestittelystä henkilöstön ja ohjausryhmän kanssa. Vaiheen aikana tarkentuivat kehittämistyön tutkimuskysymykset ja kehittämistyön päämäärä. Tarkensin tässä vaiheessa suunnitelmiani kehittämistyön toteuttamisesta vastaamaan mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation tarpeita.

Tässä vaiheessa (kuva 9, vaihe 1) määrittelimme ohjausryhmän kanssa keskustellen ja analysoiden kohdeorganisaation mandaattia. Tämä toteutettiin kartoittamalla järjestön historialliset lähtökohdat, toiminta-ajatus, nykytilanne sekä järjestön nykyinen strategia. Tutustuin tässä vaiheessa Hyvy ry:n sääntöihin, toimintakertomuksiin vuosilta 2019-2020 ja vuoden 2021 toimintasuunnitelmaan. Hyvy ry:n mandaatti rakentui ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen sekä jäsenyhdistysten, pääasiassa paikallisten sosiaali- ja terveisyhdistysten, vapaaehtoisten kouluttamiseen sekä kansalaistoiminnan keskuksen ylläpitoon. Esiin nousi tarve kirkastaa Hyvy ry:n toiminnan tarkoitusta ja roolia. Tärkeäksi katsottiin rakentaa yhteisymmärrys hallituksessa ja jäsenyhdistyksissä tunnistettuihin näkemyseroihin Hyvy ry:n roolista ja tulevaisuuden muutostarpeista.

Henkilöstön kanssa tunnistin Hyvy ry:n asemointia. Asemoinnin arviot hieman erosivat toisistaan vastaajasta riippuen. Hyvy ry:n arvioitiin enemmän pyrkivän tietoisesti ja tavoitteellisesti kehittämään toimintaansa (proaktiivisesti) kuin reagoimaan (reaktiivisesti) tapahtumiin. Asemointiin tunnistettiin piirteitä sekä jatkuvasta uudistumisesta (ekspansiivinen) että säilyttävästä toiminnasta. Asemoinnin määrittely oli tarpeellista, jotta pystyin huomioimaan sen kehittämisprosessissa. Kuvaan lähtötilanteessa tunnistetun asemoinnin suhteessa strategisesti tavoiteltavaan asemointiin kuvassa 25 (kuva 25).

Asemoinnin analysointiin olisi voitu pyrkiä syvällisemmin ja laajemmalla joukolla. Pidin kuitenkin tärkeimpänä signaalina sitä, että lähtötilanteessa käsitys Hyvy ry:n asemoinnista vaihteli henkilöittäin, samansuuntaisesti kuin käsitykset yhdistyksen olemassa olon tarkoituksesta ja kehittämistarpeista. Katsoin asemointiin palaamisen tarpeelliseksi prosessin loppuvaiheessa strategian muodostuksen yhteydessä.

Alkuarvioinnissa nykytilan keskeisimmiksi haasteiksi tunnistettiin rahoitukseen liittyvät uhkat. Ikääntymisen nähtiin rasittavan jäsenyhdistysten tulevaisuuden elinvoimaa ja uhkaavan näivettää toimintaa, ollen täten haaste myös Hyvy ry:n tulevaisuudelle. Tulevaisuudessa Hyvy ry:n roolin vahvistaminen jäsenyhdistystensä voimavarojen ja byrokratian yhdistämisessä sekä uudistuvan toiminnan tukemisessa katsottiin tarkoituksenmukaiseksi. Hyvy ry:n vahvuudeksi nähtiin arvostettu rooli verkostoissa, mutta samalla tunnistettiin tarpeita korostaa Hyvy ry:n asiantuntijuutta ja vakuuttaa sidosryhmiä toiminnan tärkeydestä. Toiminta arvioitiin talokeskeiseksi, juurtuneena nykyisiin toimitiloihin. Lähestyvä sote -uudistus nähtiin sekä tulevaisuuden uhkana että mahdollisuutena. Ajankohtainen Covid-19 pandemia tunnistettiin villiksi kortiksi, jonka tuomiin muutoksiin Hyvy ry:n arvioitiin sopeutuneen ketterästi. Ketteryys ja reagointikyky katsottiin Hyvy ry:n yleisenä vahvuutena ja ohut organisaatio (kolme työntekijää)



puolestaan heikkoutena. Tämä alustava hahmotus nykytilan vahvuuksista ja heikkouksista sekä uhkista ja mahdollisuuksista auttoi kehittämisen prosessin ohjaamista tuleviin toiminnallisiin vaiheisiin.

Ohjausryhmä määritteli Hyvy ry:n keskeiset sidosryhmät ja heidän merkitykset toimintaan (taulukko 3). Lisäksi ohjausryhmä linjasi, että kehittämissuunnitelmaan osallistetaan Hyvy ry:n hallitus, henkilöstö, jäsenyhdistykset, yhteistyökumppaneita ja tulevaisuuden mahdollisia asiakkaita. Määrittelimme myös kehittämistyössä tarvittavat toimenpiteet, suurpiirteiset sisällöt sekä osallistujat työpajoihin, sidosryhmien haastatteluihin ja kyselyihin. Osallistujat on kuvattu menetelmäkohtaisesti raportin kappaleessa 4 Menetelmät.

Taulukko 3. Hyvy ry:n tunnistamat keskeiset sidosryhmät ja niiden merkitykset.

Sidosryhmä	Merkitys Hyvy ry:lle
Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry	Hyvinkään Yhdistykset ry on Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry:n jäsenyhdistys, yhteistyötä monipuolisesti ja runsaasti koulutuksissa ja verkostoissa
Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä	Asiantuntijuusyhteistyö, yhteiskehittäminen
Siskot ja Simot	Jäsenyhdistys, yhteistyötä vapaaehtoistoiminnassa ja verkostoissa
Hyvinkään seurakunta	Kumppani, jonkun verran yhteistyötä
SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry	Sosiaali- ja terveysjärjestöjen kattojärjestö
Hyvinkään kaupunki	Keskeinen kumppani, tukee toimintaa antamalla tilat käyttöön, yhteissuunnittelua ja asiantuntijuusyhteistyötä
Kansalaisareena	Koulutuksellinen kumppani
STEA	Toiminnan pääasiallinen rahoittaja
Jäsenyhdistykset (47 kpl)	Jäsenyhdistykset määrittelevät Hyvy ry:n olemassaolon. Jäsenyhdistykset toteuttavat toimintaa kansalaistoiminnan keskuksessa, toimivat asiantuntijoina ja Onnensillan toiminnan ytimessä
Jäsenyhdistysten jäsenet	Toimivat jäsenyhdistyksissä ja Onnensillan toiminnan ytimessä
Muut kävijät ja vapaaehtoiset Onnensillassa	Yhteisöllisyyden luojat toiminnan ytimessä
Toiminnasta kiinnostuneet, eivät toimintaa osallistuneet	Tulevaisuudessa mahdollisia vapaaehtoisia ja yhteisessä tilassa vierailevia

Vaihe 1 syvensi tietoa Hyvy ry:n nykytilasta, samalla tuottaen tietoa tutkimuskysymykseen 2. Tietoa kerättiin pitkälti yhteisten keskustelujen tuloksena, jotka jälkepäin koostin jatkotyöskentelyä varten. Tässä vaiheessa olisin voinut käyttää myös menetelmiä ja systemaattisempaa analysointia. Katsoin kuitenkin vapaamuotoiset keskustelut tässä vaiheessa tarkoituksenmukaisiksi, koska aiheisiin palattaisi tarkemmin laajemmalla osallistujajoukolla myöhemmissä toiminnallisissa vaiheissa.

### **5.3 Vaihe 2: Signaalit ja PESTEC -analyysi**

Toisessa kehittämistyön vaiheessa (kuva 9, vaihe 2) tavoitteenani oli kerätä ja analysoida havaintoja järjestösektorin ilmiöistä ja odotettavista muutoksista luomaan kuvaa tulevaisuuden kansalaistoiminnan keskusten elinvoimasta. Tulevaisuuden elinvoimaisuuden kuvaaminen antoi strategian ja sen reittikartan työstämiselle suunnan kehittää Hyvy ry:n toimintaa, vastaten tutkimuskysymykseen 1.

Keräsin havaintoja järjestömaailman trendeistä, heikoista signaaleista ja muutosajureista. Huomioin aineistosta myös mahdollisia vilttejä kortteja ja tutustuin keskeisten yhteistyökumppaneiden strategioihin. Keräsin aineistoa yhteensä 24 lähteestä (listattu raportin liitteen 1 lähdeluettelossa): kirjallisuudesta, tutkimuksista, raporteista ja muusta soveltuvasta aineistosta. Huomioin järjestösektorin lisäksi laajemmin yhteiskunnan ja julkisensektorin muutoksia. Tein näin, koska Heikkalan (2001, 164) mukaan yleisimmistä toimintaympäristön muutoksista voidaan johtaa havaintoja järjestötoimintaan. Signaalien tunnistamisessa hyödynsin Meristön (2020, 48) määrittelemiä minitrendien havaitsemistapoja; havainnoida rahan liikkeitä, seurata toimialan edelläkävijöiden toimintaa, selvittää nykyisiä rajapintoja ja niiltä löytyviä uusia ratkaisuja, hahmottaa ihmisten haluja, huomioida muuttuvia tarpeita, analysoida ihmisten elämää helpottavia ratkaisuja sekä etsiä ajassa esiintyviä ilmiöitä ja tapoja niiden hyödyntämiseen.

Tunnistin aineistosta strategisia aiheita, joiden mukaan teemoittelin aineistoa jatkoanalyysiä varten. Täten myös varmistin, että havainnot eivät jääneet harhaanjohtavasti yksittäisten signaalien varaan. Tunnistin teemoittelun perusteella aineistosta yhdeksän pääteemaa (kuva 11), joiden katsoin muodostavan kansalaistoiminnan keskuksen elinvoimaisuuden keskeiset kulmakivet. Näihin teemoihin kohdensin jatkovaiheiden työskentelyä ja strategian muodostamista.



Kuva 11. Signaalien ja PESTEC -analyysin pohjalta määrittelemäni teemat kansalaistoiminnan keskuksen elinvoiman kulmakiviksi

Kuten aikaisemmin raportissa olen määritellyt, sovelsin PESTEC -analyysiä tulevaisuustiedon analysointiin. Edellä kuvaamani teemoittelun avulla tein PESTEC -analyysissä seuraavat keskeisimmät löydökset. Poliittisten ilmiöiden (P) osalta kunnan ja kansalaistoiminnan suhteet kehittyvät toiminnan arvostuksen ja yhteiskäyttötilojen lisääntymiseen. Taloudellinen näkökulma (E) nosti esiin julkisen rahoituksen vähentymisen korostavan järjestöjen omaa varainhankintaa ja uusiutumiskykyä. Sosiaaliset ja kulttuurilliset ilmiöt (S) osoittivat yhteisöllisyyden löyhentymistä, monikulttuurisuuden lisääntymistä ja väestön ikääntymistä. Analyysi korosti ihmisten fyysisen kohtaamisen olevan tulevaisuudessakin tärkeää. Teknologian vaikutusten (T) kasvu näkyy järjestösektorilla digiratkaisujen hyödyntämisen moninaistumisena. Tämä lisää tulevaisuudessa uusia toimintamahdollisuuksia yhteisöllisyyden moninaistamiseksi, korostaen myös järjestöjen roolia digisyrjäytymisen ehkäisyssä. Kestävän kehityksen (E) huomioimisen tarve järjestösektorilla lisääntyy vastaten ihmisten haluun toimia kestävästi kaikella mahdollisella tavalla. Kansalaistoiminnan osalta (C) kohdataan taloudellisia haasteita ja vapaaehtoisuuden painottumista löyhempään sitoutumiseen. Ihmisten omaehtoinen ns. neljännen sektorin kansalaistoiminta haastaa perinteistä yhdistystoimintaa vapaamuotoisuudellaan. Monimutkaistuvassa maailmassa mukana pysyminen edellyttää järjestöiltä enenevissä määrin reagointikykyä ja tulevaisuuden ennakkointia. Tekemäni PESTEC -analyysi on kuvattu yksityiskohtaisesti raportin liitteessä

yhdistettynä Hyvy ry:n hallituksen ja henkilöstön tulevaisuustyöpajassa 1 toteuttamaan SWOT -analyysiin (liite 1).

Tämä toteutusvaihe tuotti tietoa tulevaisuuden ilmiöistä, joiden huomioiminen on merkityksellistä Hyvy ry:n strategiatyön pohjaksi suuntaamaan tavoitteita ja toimenpiteitä ennakkoiden odotettavia muutoksia. PESTEC -analyysin teemat tarjosivat tälle kehittämistyölle laajan, mutta tarkoituksenmukaisen kehikon huomioida toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden trendejä. Hyödynsin PESTEC -analyysin tarjoamaa tulevaisuustietoa monipuolisesti kehittämistyön myöhemmissä vaiheissa. Siitä muodostui myös yleisesti hyödynnettävä materiaali, josta myös sidosryhmät antoivat kiitosta. Jaoin koontia myös muiden järjestötoimijoiden käyttöön, saaden sisällöstä niin ikään hyvää palautetta.

Signaalien keräämisessä ja analysoinnissa vaalin prosessin onnistumisen kannalta Ojasalon ym. (2014, 150) tärkeäksi korostamaa avoimuutta sekä organisaation sisäistä keskustelevuutta, vähentäen näin haitallisen suodattamisen vaikutuksia. Olisin voinut kerätä PESTEC -analyysin pohja-aineistoja laajemminkin, mutta koska aineistossa toistui samoja teemoja, arvioin, ettei signaalien keräämisen laajentaminen olisi tuonut esiin kehittämistyön kannalta uusia oleellisia seikkoja. Villien korttien havaitseminen jäi analysoinnissa vähäiseksi. Totesin niiden havaitsemisen olevan Hyvy ry:lle mahdollista rakentamalla strategiasta ennakoivan ja ketterän. Katsoin parhaaksi täydentää PESTEC -analyysiä myöhempien toiminnallisten vaiheiden aikana. Täydentämisen tarvetta ei kuitenkaan ilmennyt, vaan myöhempien vaiheiden havainnot olivat PESTEC -analyysin mukaisia, kohdentuen Hyvy ry:n toimintaympäristöön.

#### **5.4 Vaihe 3: Fasilitoidut työpajat**

Kuvaan tässä kappaleessa fasilitoitujen työpajojen kokonaisuuden ja työpajoissa saadut tulokset. Seuraavissa kappaleissa kuvaan ennakkokyselyn ja kolmen fasilitoidun työpajan toteutuksen ja tulokset.

Kolmannessa kehittämistyön vaiheessa (kuva 9, vaihe 3) toteutin kolme fasilitoitua työpajaa eri kohderyhmille:

- Työpaja 1: Hallitus ja henkilöstö
- Työpaja 2: Vapaaehtoiset
- Työpaja 3: Kansalaistoiminnan keskusten toimijat ympäri Suomea

Toimitin työpajojen osallistujille ennakkomateriaalina PESTEC -analyysin tutustuttavaksi. Työpajoja 1 ja 2 edelsi ennakkokysely, joka on kuvattu tarkemmin raportin seuraavassa kappaleessa 5.4.1 Ennakkokysely työpajaan 1 ja 2 osallistuneille.

Fasilitoiduissa työpajoissa osallistin kohderyhmiä kehittämisprosessiin yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Osallistavan työpajatyöskentelyn avulla tavoittelin osallistujien hiljaista tietoa, joka Bergmanin (2017, 25) mukaan toimii tärkeänä yhdisteenä yleisten havaintojen ja järjestötasolla rakentuvan tulevaisuuskuvan välillä. Osallistavat työskentelytavat mahdollistivat osallistujien edustamien tahojen näkemysten huomioimisen jatkotyöskentelyssä.

Työpajoilla tavoittelin vastausten tuottamista kaikkiin tutkimuskysymyksiin, erityisesti kartoittaa kohdeorganisaation nykytilaa ja kansalaistoiminnan keskusten tulevaisuuden toimintaan liittyviä heikkoja signaaleja. Lisäksi tarkoituksena oli havaita tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia eri näkökulmista. Hyödynsin työpajojen toteutuksessa erilaisia menetelmiä analyysien ja tulevaisuustiedon tuottamiseksi. Esittelen työpajakohtaiset kuvaukset toteutuksesta raportin seuraavissa kappaleissa.

#### **5.4.1 Ennakkokysely työpajaan 1 ja 2 osallistuneille**

Pyysin fasilitoitujen työpajojen 1 ja 2 osallistujia vastaamaan ennakkokysely, missä kartoitin osallistujien käsitystä Hyvy ry:n nykytilasta. Ohjausryhmä osallistui kyselyn valmisteluun ja sen testaukseen. Kyselyn vastaukset antoivat pohjaa työpajojen suunnitteluun ja tarjosivat vastauksia erityisesti tutkimuskysymykseen 2 Hyvy ry:n nykyisestä roolista ja kehittämistarpeista. Kyselyn keskeiset tulokset kuvaan raportin liitteessä (liite 2).

Kyselyn vastauksissa arvostettiin Hyvy ry:n ja Onnensillan toimintaa ja asemaa järjestöjen toiminnan tukemisessa sekä merkittävää roolia ihmisten kohtaamisen mahdollistajana. Vastauksissa vahvuutena esiin nostettiin Hyvy ry:n rooli tarpeellisena matalankynnyksen kohtaamispaikkana ja jäsenyhdistysten auttajana. Eräs vastaaja kuvasi Onnensillan toimintaa näin:

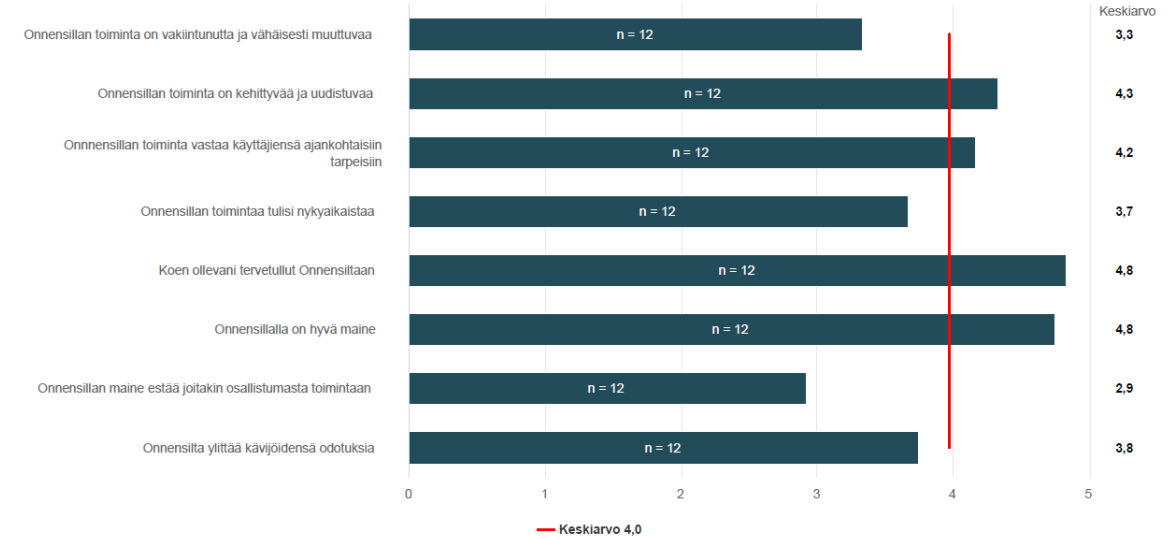
”(Onnensilta on) Meidän ikäihmisten olohuone. Monipuolisten harrastusten kokoontumispaikka. Ohi kulkiessa, voit käydä kahvilla ja tavata muita. Eri järjestöjen kokoontumispaikka.”

Kyselyssä pyydettiin arviomaan Onnensillan nykyistä toimintaa arvioimalla esitettyjä väitteitä (kuva 12). Vastaajista yli 90 % piti Onnensillan mainetta hyvänä tai jokseenkin hyvänä. Eniten vastausten hajontaa esiintyi arvioinnissa ”Onnensillan maine estää joitakin

osallistumasta toimintaan”. Hajontaan on saattanut vaikuttaa myös vastausvalinnan monitulkinnallisuuden mahdollisuus.

5. Arvio Onnensillan nykyistä toimintaa, miten väite kuvaa mielikuvaasi

Vastaajien määrä: 12



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
--	-------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------	-----------	----------

Kuva 12. Vastaajien mielikuvat Onnensillan nykyisestä toiminnasta. Vastausasteikko kuvan alalaidassa.

Vastaajat toivoivat tulevaisuudessa enemmän avointa ja ulospäin suuntautuvaa toimintaa ja toimintatapojen nykyaikaistamista. Vastaajat toivoivat Hyvyy ry:n toiminnan kehittyvän yhdessä tekemisen ja toiminnan laajentumisen suuntaan. Vastaajat arvioivat, että jotkut eivät halua käydä Onnensillalla, koska se mielletään vanhusten ja vammaisten toimintapaikaksi. Eräs kyselyyn vastannut kuvaili Onnensillan toivottavaa tulevaisuutta seuraavasti:

”Olisi mahtavaa, jos Onnensilla voisi koota samoista aihepiireistä kiinnostuneita ihmisiä yhteen oli aihepiiri mikä vaan. Ei vain sote tai hyvinvointi, vaan kaikenlaiset teemat. Että lunastettaisiin kaikkien yhteinen Olohuone -ajatus aidosti.”

Vastaukset olivat tarpeellisia jatkotyöskentelyn kannalta. Ne antoivat minulle fasilitaattorina ennakkotietoa siitä, millaisia ristiriitoja nykytilassa on tunnistettavissa ja minkä asioiden äärelle työpajoissa tulisi erityisesti pysähtyä. Tuloksia analysoitiin myös ohjausryhmässä. Kyselyn analysoinnin yhteydessä havaitsin huolellisesta valmistelusta huolimatta epätarkkuuksia kysymysten ja vastausvaihtoehtojen esittämisessä. Arvioin kuitenkin, että niiden merkitys vastauksiin on ollut vähäinen eikä niillä ole merkitystä kehittämistyön lopputulokseen.

## 5.4.2 Työpaja 1: Hallitus ja henkilöstö

Työpajassa 1 osallistujina oli Hyvy ry:n hallituksen seitsemän jäsentä sekä kolme yhdistyksen työntekijää. Työpajassa analysoitiin PESTEC -analyysissä tunnistettuja tulevaisuuden ilmiöiden vaikutuksia Hyvy ry:n toimintaan SWOT -analyysin avulla. Teemoja käsiteltiin ensin pienryhmissä, jonka jälkeen käytiin yhteistä keskustelua analyysiä täydentäen. Pohdinnat toteutettiin spontaanina keskusteluna, missä kaikki osallistujat käytiin läpi. Pohdintojen lopputulemat ja yhteiset havainnot kirjattiin ylös. Lisäksi arvioitiin ilmiöiden merkityksen voimakkuutta Hyvy ry:n tulevaisuudelle. Työpajan lopputulos on raportin liitteenä (liite 1).

SWOT -analyysissä Hyvy ry:n vahvuudeksi tunnistettiin erityisesti verkostotyö, fyysinen kohtaamispaikka, reagointikyky ja tunnettu rooli hyvinvoinnin edistäjänä. Heikkouksien todettiin liittyvän erityisesti tilojen ja resurssien riittävyyteen, ajoitettiin toimintaan liittyviin epäselvyyksiin ja tiettyjen kohderyhmien tavoittamiseen. Hyvy ry:n mahdollisuuksiksi arvioitiin toiminnan laajentaminen, yhteistyön lisääminen ja ketterä kehittyminen. Merkittävimmiksi uhkiksi tunnistettiin rahoituksen ja vapaaehtoisten väheneminen, arvostuksen puute sekä aikaan jämähtäminen.

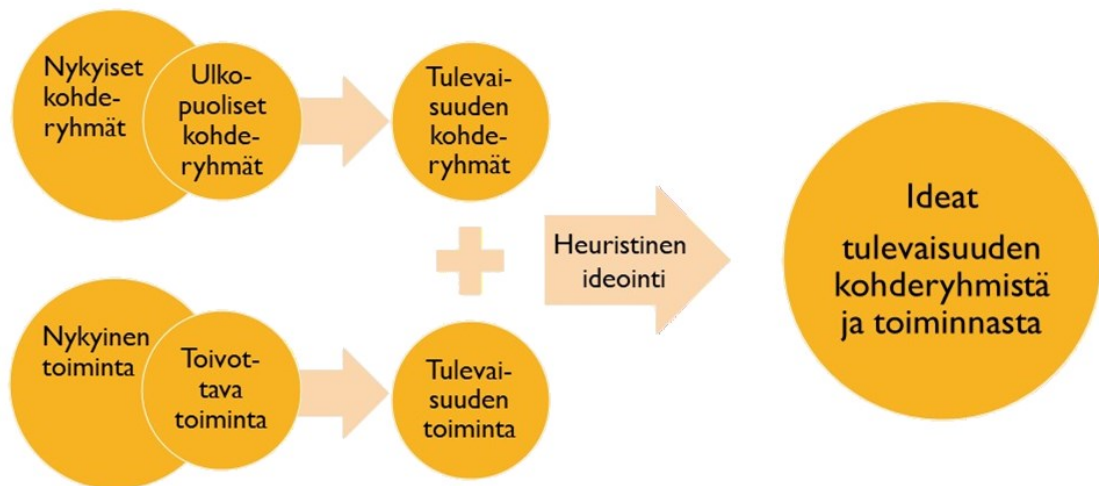
SWOT -analyysi toteutettiin melko nopealla aikataululla kahden tunnin mittaisessa työpajassa. Niukka aikataulu hankaloitti arvioni mukaan osallistujien ennakkoluulotonta ja uudenlaista ajattelua tulevaisuudesta. Tulkitsin funktionaalisen lukkiuman hankaloittaneen osallistujia ajattelemaan uusia toimintatapoja vaihtoehtona tutulle toiminnalle. Pysin avaamaan tunnistamaani lukkiumaa kannustamalla avoimeen ajatteluun ja mielikuvitteluun. Keskustelevuutta hankaloitti vallinneista Covid-19 rajoituksista johtunut hybriditoteutus, jossa osa osallistujista oli fyysisesti samassa paikassa ja osa etänä. Osallistujat olivat kuitenkin tyytyväisiä toteutukseen ja kuvasivat työpajan avartaneen ajatuksia ja käsitystä Hyvy ry:n kehittämistarpeista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Työpaja loi kehittämistyölle oleellista tietoa Hyvy ry:n nykytilasta ja hallituksen jäsenten näkökulmista. Työpaja vastasi tutkimuskysymykseen 2 nostoen esiin Hyvy ry:n nykytilannetta ja kehittämistarpeita, tutkimuskysymykseen 3 tuottaen ajatuksia tulevaisuuden rahoituskeinoista sekä tutkimuskysymykseen 4 tunnistaen tulevaisuuden valintojen merkitystä ja mahdollisuuksia. Hyödynsin työpajan tuloksia myöhemmin kehittämistyön vaiheissa 6 ja 7 skenaario- ja strategiatyöskentelyssä.

### 5.4.3 Työpaja 2: Vapaaehtoiset

Ohjausryhmä määritteli työpajan 2 osallistujiksi mahdollisimman kattavasti eri teemaisten jäsenyhdistysten edustajia. Mukana oli yhdeksän vapaaehtoista, joista yksi ei toiminut säännöllisenä vapaaehtoisena. Hänen osallistumisella tavoiteltiin näkökulmaa nykyisen jäsenistön ulkopuolelta. Kaksi yhdistyksen työntekijää osallistui työpajaan pienryhmien kirjureina ja asiantuntijaroolissa. Työpajassa työskenneltiin yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Ensin keskusteltiin ja ideoitiin pienryhmissä, lopuksi ajatuksia täydennettiin koko osallistujien joukolla keskustellen.

Ensin osallistujat määrittivät Hyvy ry:n toiminnan nykyisiä ja toiminnan ulkopuolelle jääviä tulevaisuuden kannalta mahdollisia kohderyhmiä. Osallistujat tunnistivat nykyisen toiminnan muotoja ja ideoivat millaista toimintaa kansalaistoiminnan keskuksissa tulevaisuudessa voisi olla. Tulevaisuuden toivottavista kohderyhmistä ja toimintamuodoista koostettiin taulukko, jota käsiteltiin heuristista ideointimenetelmää hyödyntäen. Kuvassa 13 esittelen työpajan toteutuksen kokonaisuuden (kuva 13).



Kuva 13. Fasilitoidun työpajan 2 toteutus

Työpajan tuloksena vapaaehtoiset tunnistivat nykyisen toiminnan ulkopuolelle jäävän erityisesti nuoret, työikäiset, juuri eläkkeelle jääneet sekä heidät, jotka eivät kuulu tai halua kuulua yhdistykseen. Vapaaehtoisten mielestä Hyvy ry:n tulisi tavoitella näitä kohderyhmiä mukaan ja yhdistää sukupolvia yhteisen tekemisen ääreen. Kansalaistoiminnan keskukselta toivottiin tulevaisuudessa erilaisia ihmisiä yhteen kokoavaa olohuonemaista toimintaa. Tärkeäksi nähtiin löyhän sitoutumisen mahdollisuuksien tarjoaminen esimerkiksi PopUp toimintana. Kansalaistoiminnan keskukselta nähtiin tulevaisuudessa tarpeelliseksi saada erityisesti apua ja infoa ihmisten kriiseihin sekä yhdistysten byrokraatiaan. Tärkeäksi nähtiin kartoittaa eläkkeelle jäävien toiveet toiminnasta.



Työpajassa 2 toteutettu ideointi eri kohderyhmille suunnattavasta toiminnasta tarjosi yksittäisiä toiminnan kehittämideoita, kuten sukupolvia yhdistävän toiminnan, liikunnan lisäämisen ja teemailtoja. Ideoinnin tulokset kokonaisuudessaan on kuvattu liitteessä (liitteen 2 viimeinen dia). Ideoiden määrä jäi melko vähäiseksi, mahdollisesti johtuen virtuaalitoteutuksen luonteesta ja niukasta aikataulusta. Kognitiivinen lukkiuma saattoi tulkintani mukaan ohjata osallistujia kohdistamaan ajatuksiaan ideoihin, joilla arveltiin olevan merkitystä nykytoimijoille. Lisäksi tulkitsemani funktionaalinen lukkiuma ohjasi osallistujiaideoimaan nykyisiin toimintamuotoihin kytköksissä olevia ideoita. Nämä lukkiumat tuntuivat rajoittavan villienkin ideoiden esittämistä. Pyrin avaamaan lukkiumia kannustamalla avoimeen ja ennakkoluulottomaan ideointiin.

Työpaja tarjosi vastauksia erityisesti tutkimuskysymykseen 1 tulevaisuuden kansalaistoiminnan toimintamahdollisuuksista ja tutkimuskysymyksen 2 osalta tunnistuen Hyvy ry:n kehittämistarpeita ja –mahdollisuuksia. Merkittävintä jatkotyöskentelyn kannalta olivat havainnot nykyisen toiminnan kapeiksi miellettyistä toimintaraameista ja nykyisen toiminnan ulkopuolelle jäävien kohderyhmien mukaan saamisen potentiaali tulevaisuuden elinvoiman kannalta.

#### **5.4.4 Työpaja 3: Kansalaistoiminnan keskusten toimijat ympäri Suomea**

Kolmanteen työpajaan osallistui yhdeksän kansalaistoiminnan keskuksissa toimivaa henkilöä ympäri Suomea. Osallistujista kaksi oli kohdeorganisaation työntekijää. Maksuttomaan työpajaan oli vapaa ilmoittautuminen ja siihen osallistuttiin etäyhteydellä. Tilaisuuden markkinointi kohdennettiin tiedossa oleville kansalaistoiminnan keskusten toimijoille sekä avoimesti kansalaistoiminnan keskusten toimijoita yhdistävissä kanavissa.

Työpajassa määriteltiin yleisellä tasolla kansalaistoiminnan keskusten merkitystä nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi ideoitiin tulevaisuuden elinvoimaisia toimintatapoja. Pienryhmissä ja yhteisesti osallistujat pohtivat PESTEC -analyysin ilmiöiden vaikutusta kansalaistoiminnan keskusten tulevaisuudelle. Tässä hyödynnettiin SWOT -analyysiä arvioimalla ilmiöiden uhkia ja mahdollisuuksia.

Osallistujat arvioivat kansalaistoiminnan keskusten roolin muuttuvan seuraavan kymmenen vuoden aikana osallistavammaksi ja ihmisten keskinäistä toimijuutta korostavammaksi. Keskusten rooli fyysisenä kohtaamispaikkana sekä kohtaamisia ja hyvinvointia tarjoavana kotipesänä tulee osallistujien mukaan korostumaan. Osallistujat arvioivat löyhän sitoutumisen ohjaavan kansalaistoiminnan keskuksia huomioimaan yhdistysten toiminnan lisäksi myös neljännen sektorin kansalaistoiminta.

Tärkeäksi nähtiin huomioida kansalaistoiminnan keskusten toiminnassa nuorien sukupolvien muuttuvat kiinnostuksen kohteet ja osallistumisen tavat. Suurena mahdollisuutena nähtiin tulevaisuuden eläkeikäisten potentiaalin kanavoiminen kansalaistoiminnan keskuksissa tapahtuvaan toimintaan. Toiminnan rahoittaminen nähtiin todellisena haasteena, ohjaten kansalaistoiminnan keskuksia oman varainhankinnan lisäämiseen. Heikentyvä rahatilanne pakottaa keskuksia muokkaamaan toimintaansa palveluiden tuotteistamisen ja yritysysteistyön suuntaan, jolloin kansalaistoiminnan keskusten sitoutumattomuus voi vaarantua. Osallistujat näkivät tärkeäksi kiinnittää erityistä huomiota yhteistyökumppaneiden sopivuuteen ja tehtäviin sopimuksiin. Uhkana nähtiin kansalaistoiminnan keskusten roolin väljentyminen, mikäli keskeisiin kumppanuuksiin, kuten kuntakumppanuuksiin, ei panosteta.

Edellisen kuvauksen mukaisesti työpaja tarjosi vastausta erityisesti tutkimuskysymykseen 1 luoden käsitystä tulevaisuuden elinvoimaisesta kansalaistoiminnan keskuksen toiminnasta. Työpaja tarjosi vastauksia myös tutkimuskysymykseen 3 tulevaisuuden rahoitusmahdollisuuksista sekä tutkimuskysymykseen 4 nostaten esiin tulevaisuuden muutosten teemoja, joiden osalta myös Hyvy ry:n on tehtävä valintoja.

Työpajassa yhdistyi hyvin erilaisten kansalaistoiminnan keskusten toimijuus, joka rikastutti prosessia tarjoamalla laajaa näkökulmaa kansalaistoiminnan keskusten tulevaisuuteen. Osallistujat olivat aktiivisia ja keskustelevalta ilmapiiri loi osallistujille turvallisen ympäristön myös haastaa toistensa ajatuksia ja nostaa keskusteluun erilaisia näkökulmia. Osallistujat olivat tyytyväisiä työpajan toteutukseen ja kertoivat avartaneensa tulevaisuuden näkymiä työpajatyöskentelyn myötä. Palautteen kerääminen osallistujilta olisi voinut nostaa esiin myös muita toteutuksen jälkeen ilmentyneitä ajatuksia. Tätä en kuitenkaan kehittämisprosessissa päätyntyt toteuttamaan aikataulullisista syistä johtuen.

#### **5.5 Vaihe 4: Haastattelut**

Kehittämistyön vaiheessa 4 (kuva 9, vaihe 4) toteutin haastattelut niille yhteistyökumppaneille, jotka kehittämistyön ohjausryhmä nimesi haastateltaviksi (ks. raportin kohta Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä). Haastattelujen tavoitteena oli erityisesti Hyvy ry:n nykytilan kartoittaminen. Lisäksi keräsin strategisia aiheita sidosryhmien intresseistä ja tarpeista sekä toimintaympäristön uhkista ja mahdollisuuksista järjestön strategiaproessin mallia mukaillen. Haastattelun keskeisimmät löydökset kuvaan liitteessä (liite 2).

Pyysin haastateltavia tutustumaan etukäteen aiheeseen johdattelevaan PESTEC -analyysiini ja haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymysten asettelussa hyödynsin SWOT -analyysin mukaisesti vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamista. Haastatteluissa käsiteltiin sekä nykytilaa että tulevaisuutta.

Haastattelukysymykset jakautuivat kahteen näkökulmaan; Hyvinkään yhdistykset ry:n paikalliseen toimintaan ja yleisemmin kansalaistoiminnan keskusteluun. Nämä näkökulmat painottuivat haastatteluissa hieman eritavoin riippuen haastateltavan tiedoista ja kokemuksesta Hyvy ry:n toiminnasta. Haastatteluissa arvioitiin myös yhteistyökumppanin ja Hyvy ry:n välistä yhteistyötä ja sen kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi kysyin toiminnan rahoituksen näkymistä ja kehittämismahdollisuuksista.

Haastateltavat kuvasivat nykyisen Onnensillan roolin olevan vahvasti sosiaali- ja terveystalouksista, nähden tässä sekä vahvuuksia että heikkouksia. Haastattelujen pohjalta kehittämisen toivottavina suuntina nousi esiin roolin vahvistaminen kansalaistoiminnan asiantuntijana ja yhteen kokoajana. Haastateltavat toivoivat Hyvy ry:ltä rohkeampaa otetta toiminnan kehittämiseen sekä laajentumista kohderyhmien, toimintatapojen ja toiminta-aikojen osalta. Laajentumisen mahdollisuudeksi nähtiin erityisesti eri kohderyhmien ja sukupolvien yhteen saattaminen. Haastateltava kuvasi Hyvy ry:n tulevaisuuden kehittämistarvetta seuraavasti:

”Symbolisesti sanottuna seiniä tulisi kaataa ja ovia rakentaa enemmän, mistä pääsisi tulemaan erilaisia kuntalaisia ettei siitä tuu semmonen pienen sisäpiirin salaseura.”

Haastateltavia yhdisti käsitys Hyvy ry:n talokeskeisestä toiminnasta. Heidän mukaansa nykyistä Onnensillan toimintaa tulisi laajentaa sekä fyysisesti uusiin tiloihin että useissa paikoissa ja diginä tapahtuvaan toimintaan tavoittaen näin laajemmin ihmisiä. Toimitilojen toivottiin tulevaisuudessa mahdollistavan moninaisempaa toimintaa. Erään haastateltavan mielestä tilojen käyttöä ei tulisi lukittaa ns. säännölliseen toimintaan. Sen sijaan tilojen tulisi kannustaa rohkeisiin kokeiluihin ja yhteisiin projekteihin ihmisten välillä, riippumatta kuuluuko jäsenyhdistykseen. Tulevaisuuden kannalta merkittävänä nähtiin löyhentyvän vapaaehtoisuuden muutosten huomioiminen ja yhdistykseen sitoutumattoman kansalaistoiminnan merkityksen lisääntyminen.

”Hyvillä voisi olla roolia siinä, että toki voi olla tämmöinen kotipesä joka tällä hetkellä on, Onnensillan fyysinen tila, mutta se voi olla jossain muuallakin sijaitseva tila tai se voi olla (...) satelliittipaikkoja yhtäläillä. Ja sitten tietysti näitä erilaisia sähköisiä kohtaamisen paikkoja (...) haluaisin nähdä tulevaisuudessa että nähtäis vähän laajemmin se Onnensilta. Se voisi olla enemmänkin.”

Nykyisen toiminnan haasteiksi haastateltavat nostivat esiin rajatun kohderyhmän ja aidosti avoimen toiminnan rajallisuuden. Haastateltavat näkivät kansalaistoiminnan keskuksen elinvoiman tulevaisuudessa kytkeytyvän ajatukseen siitä, että toiminta on kaikille avointa ja se mahdollistaa eri taustaisten ihmisten matalankynnyksen kohtaamisen yhteisten teemojen äärellä. Eräs haastateltava kuvasi toimintaan lähtemisen kynnyksen madaltamisen tärkeyttä seuraavasti:

"Kun (kansalaistoiminnan keskuksen) kynnyksen yli pääsee, sen sisällä tapahtuu itsestään asioita. "

Tavoiteltavaksi päämääräksi haastateltavat näkivät kaikkien olohuoneen, josta löytyy sekä palveluja että toimintamahdollisuuksia ihmisten erilaisiin yhteisöllisiin tarpeisiin. Haastatteluissa nousi esiin, että tulevaisuudessa keskuksen rooli tulisi nähdä laajempaan ja kokonaisvaltaisempaan. Eräs haastateltava kuvasi roolin laajentamisen mahdollisuutta näin:

"(Hyvy ry:llä on) suuri mahdollisuus yhdistää sotekeskuksen, kunnan ja järjestötoiminnan toiminnot yhteen. Luodaan polkua, että asiakkaalla on oikea kontaktin mahdollisuus. (Onnensiltaan) voidaan tuoda kunnan tai Keusoten (Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymä) liikkuvaa palvelua"

Haastateltavat arvioivat tulevaisuuden haasteiden liittyvän erityisesti rahoitukseen ja sitä kautta resurssien riittävyyteen. Haastateltavien mukaan ratkaisuna näihin haasteisiin Hyvy ry:n tulisi lisätä vaikuttamistoimintaa päättäjiin kohdistuen, korostaen toiminnan merkitystä ihmisten hyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tuki nähtiin edelleen tärkeänä, mutta hyvinvoinnin edistämistä tulisi haastateltujen mukaan kehittää laajempaan näkökulmaan. Hyvy ry:n nähtiin tärkeäksi kehittyä rohkeasti ja toimia ketterästi muuttuvissa olosuhteissa. Tulevaisuudessa tulisi pyrkiä vahvistamaan roolia koordinoinnin ja asiantuntijuuden tiimoilta sekä toimia kuntalaisten osallisuuden edistäjänä. Myös uudenlaiset kumppanuudet ja selkeät tavoitteet yhteistyön edistämisestä katsottiin tärkeiksi.

Haastatteluissa saavutettiin Ojasalon ym. (2014, 111) kuvaama saturaatiopiste, jossa haastattelujen vastaukset alkoivat toistua samoina eivätkä enää tuottaneet oleellista uutta tietoa. Teemoittelin ja tiivistin haastatteluiden sisällöt tulevaisuustyöpajojen (vaihe 6) työskentelyä varten. Hyödynsin teemoittelussa Ojasalo ym. (2014, 111) kuvauksen mukaisesti mahdollisuutta tarkastella ja analysoida aineistossa esiintyviä asioita.

Haastattelut tuottivat kehittämistyöhön tietoa kohdeorganisaation keskeisten yhteistyökumppaneiden näkemyksistä Hyvy ry:n nykyisestä toiminnasta ja kehittämistoiveista. Täten prosessiin osallistettiin yhteistyökumppaneita ja mahdollistettiin

heidän huomioiminen strategiassa. Haastattelut vahvistivat PESTEC -analyysin löydöksiä kuvaten ilmiöiden merkitystä Hyvy ry:n toiminta- ja sidosryhmäympäristössä. Haastattelut tuottivat tietoa tutkimuskysymyksiin 1, 2 ja 3. Haastateltavat pitivät haastattelua ja PESTEC -analyysiä mielekkäänä ja esittivät mielenkiintonsa tukea Hyvy ry:tä tulevaisuuden muutoksissa. Kiinnitin erityistä huomiota omaan rooliini haastattelijana. Kävin haastateltavien kanssa keskusteluja osaltani mahdollisimman neutraalisti, jotten ohjaisi haastateltavien vastauksia. Arvioin tämän myös onnistuneen hyvin.

## **5.6 Vaihe 5: Avoinkysely**

Viidennessä vaiheessa (kuva 9, vaihe 5) toteutin avoimen kyselyn tiedon tuottamiseksi erityisesti heiltä, jotka eivät toimi aktiivisesti Onnensillassa. Täten myös heidän näkemyksensä oli mahdollista osallistaa strategiaan. Kaikki halukkaat olivat tervetulleita vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastasi 73 ihmistä, joista noin puolet olivat sellaisia, jotka eivät osallistuneet aktiivisesti tai säännöllisesti Onnensillan toimintaan. Osa kysymyksistä oli samoja kuin työpajaosallistujille osoitetussa kyselyssä, osa kysymyksistä muotoiltiin uudelleen perustuen tähänastisten toiminnallisten vaiheiden johtopäätöksiin. Kyselyn löydökset kuvaan liitteessä 2.

Katsoin tarpeelliseksi kerätä kyselyllä tietoa siitä, millaisten asioiden äärellä hyvinkääläiset haluavat kokea yhteisöllisyyttä. Kysyttäessä ”Millaista yhteisöllisyyttä kaipaat elämääsi?” 50,7% vastaajista halusi tutustua uusiin ihmisiin erittäin mielellään. Vähiten vastaajat kaipasivat toimivansa yhdistyksen jäsenenä tai luottamustehtävissä. Kuvassa (kuva 14) näkyvät vastaukset ko. kysymykseen. Tämä osoittaa, että PESTEC -analyysissä kuvattu ihmisten kiinnostus löyhään vapaaehtoisuuteen ja spontaaniin yhteisöllisyyteen ovat läsnä myös Hyvy ry:n toimintaympäristössä.

	Erittäin mielelläni	Voisin harkita	En kaipaa tai halua	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani	Moodi
Haluan tutustua uusiin ihmisiin (voit kirjoittaa millaisen tekemisen parissa haluaisit tutustua)	50,7%	37,0%	9,6%	2,7%	1,6	1,0	Erittäin mielelläni
Haluan toimia vapaaehtoisena (voit kirjoittaa millaisesta vapaaehtoistyöstä olet kiinnostunut)	17,8%	45,2%	28,8%	8,2%	2,3	2,0	Voisin harkita
Haluan harrastaa yhdessä muiden kanssa (voit kirjoittaa minkä aiheen parissa)	37,0%	41,1%	15,1%	6,8%	1,9	2,0	Voisin harkita
Haluan vertaistukea ja tavata ihmisiä, jotka ovat kanssani samassa elämäntilanteessa (voit kirjoittaa minkä aiheen parissa)	28,8%	41,1%	24,6%	5,5%	2,1	2,0	Voisin harkita
Haluan osallistua teemailtoihin, luennoille tai kursseille (voit kirjoittaa mitkä aiheet Sinua kiinnostaisi)	37,0%	42,5%	16,4%	4,1%	1,9	2,0	Voisin harkita
Haluan osallistua yksittäisiin tempauksiin tai tapahtumiin (voit kirjoittaa minkä aiheen parissa)	34,3%	47,9%	9,6%	8,2%	1,9	2,0	Voisin harkita
Haluan kokoontua keskustelemaan ja vaikuttamaan asioihin, esim. tapaamaan päättäjiä tai kaupungin henkilöstöä (voit kirjoittaa minkä aiheen tai kohderyhmän kanssa)	24,7%	35,6%	32,9%	6,8%	2,2	2,0	Voisin harkita
Haluan toimia jossakin yhdistyksessä jäsenenä tai luottamushenkilönä (voit kirjoittaa minkä aiheen parissa)	15,1%	32,9%	47,9%	4,1%	2,4	3,0	En kaipaa tai halua

Kuva 14. Vastausten kooste kysymykseen ”Millaista yhteisöllisyyttä kaipaat elämääsi?”. Kysymykseen vastasi 73 henkilöä.

Vastauksissa nousi esiin samoja suuntia Hyvy ry:n toiminnan kehittämistarpeiksi kuin ensimmäisessä työpajoihin 1 ja 2 osallistuneille suunnatussa kyselyssä eli toiveita avoimen toiminnan lisäämiselle sekä ihmisten kohtaamisen ja yhteistyön edistämiseksi. Haasteena nähtiin rajautunut kohderyhmä ja toiminnan sisäänpäin kääntyneisyyden maine. Vastaajista noin 60 % katsoi Onnensillan uudistamisen tervetulleeksi, 38 % ei osannut muodostaa kysymykseen kantaansa. Vastauksissa ideoitiin tulevaisuuden toimintatapoja, joissa korostui yhdessä tekeminen ja ihmisten kohtaaminen eri teemojen äärelle. Eräs kyselyyn vastannut kuvaa tulevaisuuden kehittämistarvetta näin:

”Avointa erilaisia ihmisiä tavoittavaa toimintaa. Siis myös meitä työelämässä toimivia. Mielestäni on ikävää, että yhteiskunnassamme ihmiset siiloutuvat omiin lohkoihinsa. Emme siis luontevasti tapaa vanhuksia (muita kuin sukulaisia), vammaisia, syrjäytymisvaarassa olevia nuoria mm. Onnensillassa toimiva kaikille avoin kahvila ulkopöytineen, voisi osaltaan purkaa em. siiloutumista ja luoda mukavia päivittäisiäkin hetkiä eri elämäntilanteessa olevien ihmisten välille. ”

Avoimesti kaikille kohdistettu kysely nosti esiin myös eroavaisuuksia työpajaosallistujille toteutettuun kyselyyn verrattuna. Työpajoihin osallistuvat arvioivat toimintaa avoimeksi ja lämminhenkiseksi, kun taas avoimessa kyselyssä nousi esiin mielikuvia sisäänpäin kääntyneisyydestä. Tämän ristiriidan toin esiin erityistä huomiota vaativana tuloksena seuraavaan kehittämistyö vaiheessa (kuvassa 9, vaihe 6). Seuraavissa kyselyistä poimituista vastauksissa kuvataan sisäpiirimäisyyden ja rajoittuneen maineen mielikuvaa:

”Hyvää ja tarpeellista toimintaa. Painottuu ehkä liikaa ikääntyneisiin ja jo valmiiksi aktiivisiin ja hyvinvoiviin. Onnensilta voisi myös jalkautua enemmän. ”

”Sisäänlämpiävä, jos et ole yhdistysaktiivi niin et kuulu joukkoon. Piiri pieni pyörii.”

” Onnensillan maine on hyvä, mutta usein kuulee puhuttavan sisäpiiristä. En osaa sanoa kuinka helppoa toimintaan olisi oikeasti tulla mukaan, varsinkin jos ei ole eläkkeellä.”

Kysely antoi vastauksia erityisesti tutkimuskysymykseen 2 tuottaen tietoa myös heiltä, jotka eivät ole mukana Hyvy ry:n toiminnassa tai sen jäsenyhdistyksissä. Kysely nosti esiin ulkopuolelle jäävien mielikuvia Hyvy ry:n ja Onnensillan toiminnasta, jonka huomioiminen tulevaisuuden suunnittelussa on tärkeää. Kysely toisti aikaisemmissakin työskentelyvaiheissa tunnistettuja negatiivisia mielikuvia. Havainto ohjasi kehittämistyötä tarkastelemaan erityisesti maineen merkitystä tulevaisuuden toiminnalle. Koostin kyselyiden tulokset ja huomioin ne tulevaisuustyöpajan työskentelyssä.

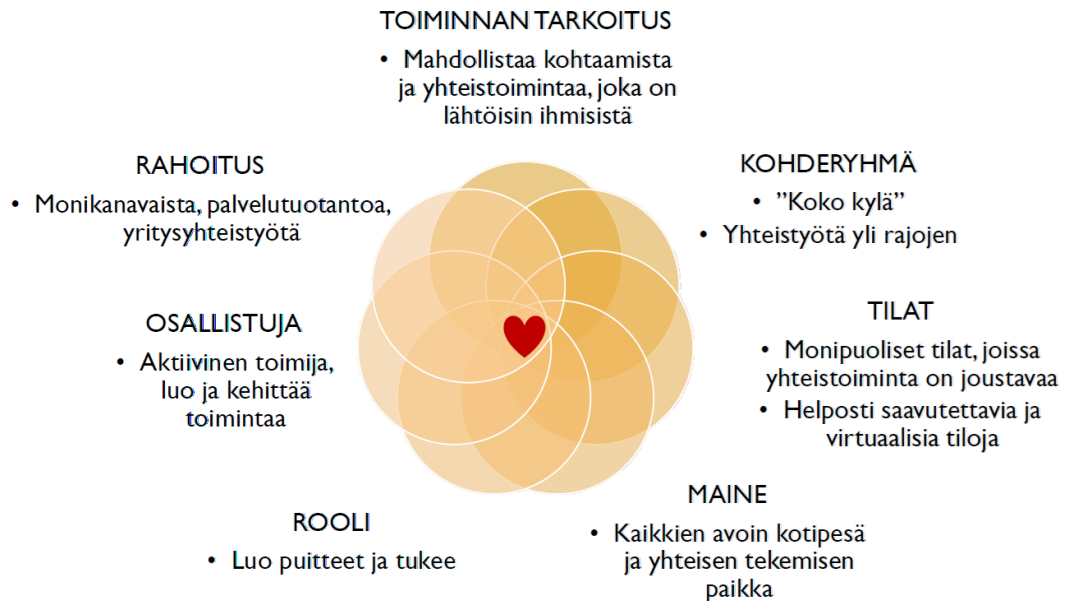
Kyselyn otannan rajaaminen kohdennetusti olisi voinut tuottaa vielä yksityiskohtaisempaa tietoa. Kysely olisi mahdollistanut myös jatkohaastattelujen toteuttamisen niille vapaaehtoisille, jotka jättivät lomakkeella yhteystietonsa mahdollista haastattelua varten. Päädyin kuitenkin ratkaisuun olla toteuttamatta haastatteluja aikataulun rajallisuudesta johtuen. Koin tämän perustelluksi myös, koska katsoin kyselyn tuottaneen riittävästi tietoa kehittämistyön strategiavaiheen työstämiseen.

## **5.7 Vaihe 6: Löydösten koonti ja analysointi**

Kehittämistyön vaiheessa kuusi (kuvassa 9, vaihe 6) kokosin yhteen kerätyt havainnot Hyvy ry:n nykytilasta ja kehittämistarpeista. Lisäksi koostin strategiset aiheet odotettavasta tulevaisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Näiden pohjalta muodostin kuvauksen kansalaistoiminnan keskusten elinvoimaisesta tulevaisuudesta ja siten menestysvision siitä millaiseen toimintaan Hyvy ry:n tulisi pyrkiä elinvoimaisuuden takaamiseksi. Koontien muodostuksessa ja analysoinneissa pyrin mahdollisimman neutraalisti tulkitsemaan aineistoa johdonmukaisuutta noudattaen.

Koostin kaikesta kerätystä aineistosta elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen kuvauksen (kuva 15). Yhdistin kerätyn tiedon toiminnallisessa vaiheessa 2 (Signaalit ja PESTEC -analyysi) määrittelemiini pääteemoihin, joita tiivistin vielä tarkoituksenmukaisemmaksi: toiminnan tarkoitus, kohderyhmä, tilat, maine, rooli, osallistujat ja rahoitus. Näillä teemoilla kuvasin ominaisuuksia, jotka kansalaistoiminnan keskusten tulevaisuudessa muodostavat elinvoiman. Tätä menestysvisioksi koostunutta

kuvausta kohti lähdettiin suuntaamaan Hyvy ry:n strategiaa seuraavan toteutusvaiheen tulevaisuustyöpajatyöskentelyssä.



Kuva 15. Tulevaisuuden elinvoimainen kansalaistoiminnan keskus kehittämistyöstä koostetun aineiston mukaan.

Koontivaiheessa tein strategisten aiheiden analyysiä Heikkalan (2001, 176-178) kuvaaman mallin mukaisesti määritellen, tunnistaen ja vertaillen aiheita suhteessa prosessin alussa määriteltyyn mandaattiin. Kiinnitin huomiota Heikkalan (2001, 176-178) mukaisesti toiminta-ajatuksen ajankohtaisuuteen, järjestön tulevaisuuden toimintatilaan sekä järjestön kykyyn vastata mandaatin mukaisiin odotuksiin muuttuvassa maailmassa. Tunnistin toiminnan uhkia ja mahdollisuuksia, jotka voisivat tarjota tilaisuuden toiminnan uudistamiseksi. Koostin havaintojani mahdollisimman neutraalisti sulkematta oleellisia havaintoja koosteen ulkopuolelle tulevaisuustyöpajatyöskentelyä varten. Seuraavassa vaiheessa esittelemäni kooste työpajoista, haastatteluista ja kyselyistä on liitteenä (liite 2).

## 5.8 Vaihe 7: Tulevaisuustyöpajat

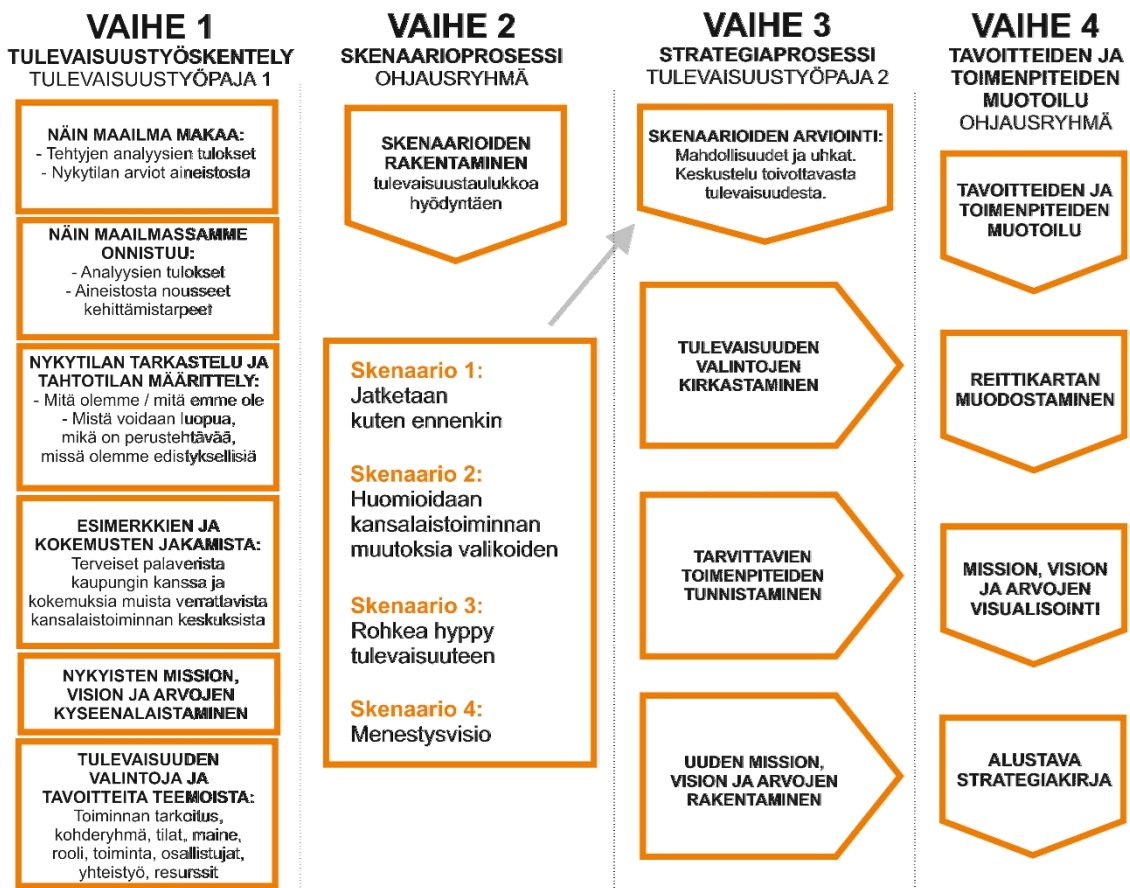
Vaiheessa seitsemän (kuvassa 9, vaihe 7) toteutin tulevaisuustyöpajoista koostuneen työskentelyvaiheen. Vaiheen tavoitteena oli hallitusta ja henkilöstöä osallistaen muodostaa Hyvy ry:lle strategia ja tehdä valintoja tulevaisuuden reittikartan muodostamiseksi. Kuvaan ensin työpajatyöskentelyn kokonaisuutena, jonka jälkeen kuvaan toteuttamisen ja tulokset vaiheittain.



## 5.8.1 Tulevaisuustyöpajojen kokonaisuus

Tulevaisuustyöpajojen tavoitteena oli viitoittaa Hyvyy ry:lle muodostettavan strategian valinnat ja siinä tarvittavat toimenpiteet. Tulevaisuustyöpajoissa osallistettu hallitus on organisaatiossa se taho, joka tekee valinnat ja lopulta hyväksyy strategian. Työpajoissa valintoja tehtiin tunnistettuihin elinvoimaisen kansalaistoiminnan pääteemoihin nähden: toiminnan tarkoitus, kohderyhmät, tilat, maine, rooli, osallistujat ja rahoitus.

Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn kokonaisuus koostui neljästä eri vaiheesta mukailen Rubinin (2021e) kuvaamaa strategiatyöskentelyn mallia. Tulevaisuustyöpajojen toteutuksessa hyödynsin myös Vuorisen (2013) esittelemiä strategiaprosessin näkökulmia: Näin maailma makaa, näin maailmassamme onnistuu, tahtotila, toteutettavat projektit ja tavoitteet. Tulevaisuustyöpajoissa tarkasteltiin tulevaisuutta näistä viidestä näkökulmasta. Tarkemmin tulevaisuustyöpajatyöskentelyn toteutusta kuvaan raportin seuraavissa kappaleissa. Kuvassa (kuva 16) esittelen tulevaisuustyöpajakokonaisuuden.



Kuva 16. Tulevaisuustyöpajojen toteutuskokonaisuuden vaiheittainen kuvaus

Lähestymistavakseni tulevaisuustyöpajojen fasilitointiin valitsin nykytilasta tulevaisuuteen etenevän konkretian, joka Meristön (2020, 47) mukaan auttaa päättäjiä tekemään valintoja. Tulevaisuustyöpajojen toteutuksessa kiinnitin erityistä huomiota aiheeseen johdatteluun ja osallistujien ajattelun avartamiseen, koska yhdistyksen päätöksentekijät muodostuvat pääasiassa maallikko vapaaehtoisista ilman ammatillista järjestötaustaa. Toteutuksessa panostin onnistuneen vuorovaikutuksen rakentamiseen. Dufvan ym. (2021, 19) mukaan tämä edistää osallistujia päästämään irti vanhoista oletuksista ja avartamaan ajatuksia mahdollisista tulevaisuuksista. Toteutuksessa tunnistin funktionaalisia, kognitiivisia ja poliittisia lukkiumia, joita pyrin vähentämään menetelmävalinnoilla ja kannustamalla avoimeen ja ennakkoluulottomaan keskusteluun ja mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Työpajojen toteutuksessa kiinnitin huomiota omaan rooliini fasilitoida työskentelyä osallistujien näkemysten mukaisesti. Osallistujat olivat kiinnostuneita omista näkemyksistäni, joita esitin pyydyttäessä. Vastatessani korostin tuovani esiin keräämääni tietoon pohjautuvia havaintoja. Korostin rooliani toimintatapojen kriittisenä ja ulkopuolisena tarkastelijana tavoitellen ajattelun ja vaihtoehtojen avartamista päätösten pohjaksi. Osallistujat pitivät keräämiäni taustatietoja perusteellisina tarjoten kaivattua tietoa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista. Tietojen pohjalta he katsoivat perustelluksi tehdä päätöksiä ja viestiä strategiasta eteenpäin.

### **5.8.2 Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 1**

Ensimmäisessä tulevaisuustyöpajassa hallitus ja henkilöstö kokoontuivat arvioimaan kehittämistyössä kerättyä tietoa Hyvy ry:n nykytilasta ja elinvoimaisesta tulevaisuudesta. Työpajassa tunnistettiin ja analysoitiin erityisesti aineistosta nousseita (liite 2) Hyvy ry:n kehitystarpeita ja -toiveita vastaten tutkimuskysymykseen 2.

Yhteisöllisten menetelmien avulla tarkasteltiin hallituksen ja henkilöstön mielikuvia Hyvy ry:n toiminnan tarkoituksesta ja uudistumistarpeista vastaten tutkimuskysymykseen 2. Käytin tilanteeseen itse luomiani yhteisöllisiä menetelmiä. Kuvassa (kuva 17) on kooste hallituksen ja henkilöstön määrittelystä: mitä Hyvy ry ei ole ja mitä on. Menetelmän avulla tunnistettiin, että mielikuvat toiminnan avoimuudesta vaihtelivat, avoimen kyselyn tulosten tapaan, vastaajasta riippuen. Keskustelun seurauksena todettiin, että Hyvy ry:n toiminnassa mukana olevat mieltävät toiminnan avoimeksi ja helposti lähestyttäväksi. Toiminnan ulkopuolisilla tunnistettiin olevan mielikuvia sisäänpäin kääntyneisyydestä, joihin strategialla päätettiin haluta vaikuttaa.

## MITÄ EMME OLE?

- Ammatillista sote palvelua tuottava
- Palveluohjauksellinen kohtaamispaikka
- Kaikille avoin >< Sisäänpäin lämpiävä
- Yhdistyksiä syrjiviä
- Helposti lähestyttävä
- Työttömien, perheiden tai nuorten paikka
- PopUp toimintaa tarjoava
- Ikäihmisten päivätoimintakeskus
- Ravintola
- Luovien alojen keskus
- Taloudellista voittoa tavoitteleva, kallis, kaupallinen
- Poliittinen
- Urheiluseura

## MITÄ OLEMME?

- Paikallisen toiminnan tukipylväs
- Mahdollistaja
- Yhteistyöverkostojen kutoja
- Halukkaita kehittymään
- Yhdistysten talo
- Viestinviejä ja –tuoja
- Ikäihmisten ja potilasjärjestöjen tila
- Aikuisten toimintakeskus
- Helposti lähestyttäviä
- Lämmin yhteisö, yhteisöllisiä, kohtauspaikka

Kuva 17. Tulevaisuustyöpajan osallistujien vastausten kooste, mitä emme ole, mitä olemme

Toisella tilannetta varten kehittämälläni yhteisöllisellä menetelmällä tunnistettiin nykyisessä toiminnassa olevia luopumiskelpoisia toimintatapoja, toiminnan peruselementtejä ja edistykselliseksi koettuja toimintatapoja. Tämän avulla havainnollistin osallistujille nykyisten toimintamuotojen ajankohtaisuutta sekä näkökulmia toimintatapojen muutosmahdollisuuksiin osana strategisia valintoja. Menetelmän lopputuloksesta (kuva 18) muodostettiin keskustellen yhteisymmärrystä tulevaisuudessa tarvittavista, luopumiskelpoisista ja uusia asioita mahdollistavista toimintatavoista. Tällä menetelmällä vastattiin erityisesti tutkimuskysymyksiin 2 ja 4.



KUVA: PIXABAY.ORG

### JÄÄNYT JÄLKEEN / HIIPUNUT

”Pelkkä yhdistysten paikka”  
Yhdistysten omat kerhot > pitäisi olla avoimiakin  
Yhdistysten lokeroituminen  
Passiivisuus  
Kuihtuvat yhdistykset  
Jumiutunut maine  
Tehdään niin kuin aina ennenkin  
Kahvilatoiminta (uuden asian esiin nostaminen)  
Yksin tekeminen



KUVA: WIKIPEDIA

### AINA MUODISSA / PERUSELEMENTTI

Olohuone  
Koulutukset  
Tapahtumat  
Verkostoyhteistyö  
Tiedotus: tiedon kokoaminen, välitys, tuottaminen  
Hyvinvointiin panostaminen  
Oppimismahdollisuudet  
Verkostoyhteistyö  
Toimitilojen käytännöllisyys  
Kohtaaminen  
Henkilökunnan iloisuus  
Yhdistyskokoukset  
Yhteiskäyttötavarat  
Aito kohtaaminen, vertaistuki  
Yhteisöllisyyden mahdollistaminen  
Johtaminen, palvelut



KUVA: GEARJUNKIE.COM

### AALLONHARJALLA / NOUSUSSA

Alueolohuoneet  
Digi-/etätoiminta  
Uusien vapaaehtoisten löytäminen  
Vaikuttaminen  
Yhdistysten yhteistoiminta  
Kansalaistoiminta, PopUp  
Yhteisöllisyyden tukeminen  
Teemaviikot  
Tietotaito kaikille käyttöön  
4. sektorin kotipesä  
Yli rajojen toimiminen  
Rohkeus hölmöihinkin kokeiluihin  
Aktiivisempi yhteistoiminta  
Aito ja avoin yhteistyö

Kuva 18. Tulevaisuustyöpajan osallistujien vastausten kooste: Hyvy ry:ssä hiipunut toiminta, peruselementti ja nousussa



Ensimmäisen tulevaisuustyöpajan keskeisimmät havainnot ja linjaukset olivat:

- Tunnistettiin ristiriitaisuutta toiminnan tarkoituksen näkemyksistä
  - Käsitystä yhtenäistettävä
- Tunnistettiin tarve uudistaa missio, visio ja arvot
  - Missio, visio ja arvot uudistetaan
- Nykyistä kohderyhmää (sosiaali- ja terveysjärjestöt) on syytä laajentaa
  - Roolia kaiken kansalaistoiminnan kotipesänä kehitetään
- Toiminta voi tapahtua myös muilla tavoin tai muualla kuin nykyisessä Onnensillassa
  - Toiminnan mahdollisuuksia tarkastellaan ja uusia tiloja kartoitetaan
- Onnensillan maine on sisältäpäin katsottuna hyvä, mutta ulkoapäin katsottuna sisäpiirimäinen
  - Mainetta tulee uudistaa
- Toiminnan avoimuus ja saavutettavuus eivät toteudu kuvitellulla tavalla
  - Avointa toimintaa tulee tarkastella ja kehittää
- Vapaaehtoisuuden muotoja tulee moninaistaa ja huomioida tulevaisuuden löyhentyminen
  - Toimintaa tulee kehittää PopUp suuntaan ja löyhän sitoutumisen mahdollisuuteen
- Nykyinen toimintatapa on varovaista
  - Toiminnan uudistamiseksi on tehtävä rohkeita päätöksiä ja luovuttava toimimattomasta
- Ihmisten toimijuuden ja yhteistyön tulisi toteutua nykyistä enemmän
  - Yhteisiä toimintatapoja ja yhdessä tekemistä tulee edistää enemmän
- Tulevaisuuden toiminnan rahoittaminen on todellinen haaste
  - Rahoituspohjaa tulee uudistaa, tarvitaan rohkeita kokeiluja

Työpajassa esiintyneet ristiriitaiset näkemykset johtivat Dufva ym. (2021, 22) suosittelemaan pysähdykseen, jonka äärellä kunnioitettiin eriäviä näkemyksiä ja haastettiin toisenlaiseen ajatteluun. Ristiriitoihin pysähtymisen ja tausta-aineiston avaamisen myötä osallistujat ohjautuivat tunnistamaan nykytilanteen heikkouksia ja hyväksymään tulevaisuuden mahdollisuuksia lukkiumia ylittäen.

”Tässä on nyt paljon sulateltavaa ja ajattelemisen aihetta seuraavaan kertaan”, totesi työpajaan osallistuja päivän päätteeksi.

### **5.8.3 Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 2**

Vaiheessa 2 (kuva 9, vaihe 2) koostin ja analysoin ensimmäisen tulevaisuustyöpajan keskusteluja ja menetelmiä. Koostin toiminnallisista vaiheista kerätyt havainnot Hyvy ry:n nykytilan SWOT -analyysin muotoon (kuva 20). Kooste vastasi tutkimuskysymykseen 2, määrittellen strategian muodostuksen lähtötilannetta.

# HYVY RY:N NYKYTILAN ANALYYSI (SWOT –ANALYYSI)

<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisläheisyys, fyysinen kohtaamispaikka</li> <li>- Tunnettu rooli paikallisten sote –järjestöjen tukijana</li> <li>- Laajat verkostot</li> <li>- Osaava henkilöstö</li> <li>- Vapaaehtoisten kouluttaminen ja tuki</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perustehtävän hämäryys ja toisistaan poikkeavat näkemykset siitä</li> <li>- Rajautunut maine, sisäpiirimäisyys</li> <li>- Tilojen rajallisuus, vakiovuoromainen toiminta</li> <li>- Jäsenyhdistysten välinen yhteistyö vähäistä</li> <li>- Toiminnan vaikuttavuuden osoittaminen ja sanoittaminen kuntapäätäjille</li> <li>- Toiminnan ohjautuminen pääasiassa yhden rahoittajan varassa, lyhyitä projekteja</li> <li>- Toiminta-aikaa ei iltaisin ja viikonloppuisin</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rohkeus uudistua, ennakoita kansalaistoiminnan muutoksia ja kehittyä paikallisena toimijana</li> <li>- Kaiken kansalaistoiminnan kotipesä, avoin olohuone</li> <li>- Koota toimijoita yhteisten teemojen alle</li> <li>- Avautua kaikille ja yhdistää toimijoita yhteisten asioiden äärelle</li> <li>- Vapaaehtoisen vapaaehtoisuuden mahdollistaminen (4. sektori, PopUp)</li> <li>- Kasvattaa roolia paikallisen vapaaehtoisuuden ja toimintakeskusten koordinoinnissa sekä paikallisena asiantuntijana</li> <li>- Palveluiden tuotteistaminen ja rahoituksen monipuolistaminen</li> <li>- Kestävä kehitys ja ajattelu</li> <li>- Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja kansalaisvaikuttamisen lisääminen</li> <li>- Digitulevaisuuden hyödyntäminen</li> </ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan jämähtäminen</li> <li>- Aktiivisten vähentyminen</li> <li>- Vähentävä rahoitus, resurssien riittämättömyys</li> <li>- Päätäjät/kaupunki eivät arvosta tai tiedosta Hyvyn roolia ja potentiaalia</li> <li>- Osallistumisen muodot eivät palvele ihmisten haluja ja kiinnostusta</li> <li>- Nykyisten tilojen kunto ja korjaustarve</li> <li>- Sote –uudistuksessa Hyvyn osaamista ei hyödynnetä ja roolia vahvisteta</li> </ul>

Kuva 20. Hyvy ry:n nykytila-analyysi toiminnallisten vaiheiden tuloksena

Muodostin tulevaisuustyöpajassa tehtyjen linjausten pohjalta neljä skenaariota, joiden tiivistelmä on kuvassa (kuva 21), yksityiskohtaisempi skenaarioiden kuvaus on raportin liitteessä (liite 3). Skenaarioiden muodostuksessa sovelsin tulevaisuustaulukko-menetelmää (ks. raportin kappale 4.3.2 Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkoa hyödyntäen). Skenaarioiden muodostuksella tein näkyväksi tulevaisuuden valintojen merkityksiä ja tulevaisuuden mahdollisten kehityspolkuja seuraavaa tulevaisuustyöpajaa varten. Muodostin Menestysvisioksi nimetyn skenaarion Heikkalan (2001, 176-178) suositusten mukaisesti kuvaamaan järjestöä tilanteessa, jossa se on saavuttanut tunnistettujen ympäristömuutosten tarjoamat mahdollisuudet.

	JATKETAAN KÜTEN ENNENKIN	HUOMIOIDAAN KANSALAI-TOIMINNAN MUUTOKSIA VALIKOIDEN	ROHKEA HYPPY TULEVAISUUTEEN	MENESTYSVISIO
<b>VISIO</b>	Toiminta palvelee ja tukee soteyhdistyksiä.	Leveät hartiat laajentavat toimintaa ja lisäävät vaikuttavuutta	Rohkeat kokeilut ja uudistuminen kannattelevat ja kehittävät toimintaa	Edistyksellisyys ja uudistuminen tähtäävät ihmisten toimijuuteen
<b>TOIMINTA JA KOHDERYHMÄT</b>	Palvellaan jäsenyhdistyksiä	Laajempi kohderyhmä: 4. sektori ja liikunta- ja kulttuuriyhdistykset lisäävät elinvoimaa	Toimitaan asiat edellä eri toimintamuodoissa ja kohderyhmissä	Toimitaan asiat edellä, mahdollistetaan ihmisten toimijuus ja osallisuus
<b>TILA JA RESURSSIT</b>	Toimitaan Onnensillassa	Toimitaan satelliittina, iltaisin ja viikonloppuisin	Toimitaan satelliittina, diginä, PopUpina, iltaisin ja viikonloppuisin	Vakiintunut toiminta vähäistä. Resurssit kohdentuvat ihmisten toimijuuteen. Viestimme ja välitämme.
<b>MAINE JA ROOLI</b>	Soteyhdistysten toimintakeskus	Sote- liikunta- ja kulttuuriyhdistysten kotipesä, Pop Up ja 4. sektori toiminta	Avoin toiminta korostaa ihmisten toimijuutta, kaikkien kotipesä. Aktiivinen vaikuttaminen.	Avoin ja kutsuva mahdollistaminen kokoaa ja innostaa ihmisiä yhteisten teemojen äärelle. Asiantuntija.
<b>RAHOITUS JA YHTEISTYÖ</b>	STEA rahoitus ohjaa toiminnan kehittämistä	Yhteiskehittämistä ja hankkeita kumppaneiden kanssa	Palvelutuotantoa, pitkäjänteisiä kumppanuuksia	Toiminta edellä, rahoitus sen mukaan. Palvelutoimintaa. Kumppanuuksien hoitoon panostetaan

Kuva 21. Tulevaisuustyöpajan 2 työskentelyä varten luodut skenaarioiden tiivistelmät

Otin skenaarioiden muodostuksessa huomioon ensimmäisessä työpajassa hallituksen tekemät linjaukset mm. maineen uudistamisen suuntaan (kuva 19). Toteutin skenaarioiden rakentamisen melko keveästi ja skenaarioteoriaa soveltaen. Tiedostin skenaarioiden lopputuloksen kuvaavan enemmänkin muutoksen voimakkuuden eri tasoja kuin tapahtumaketjuista muodostuvia skenaarioita. Katsoin tämän toteutuksen kuitenkin palvelevan tarkoitustaan, koska tavoitteenani oli herätellä hallituksen jäsenet ja henkilöstö pohtimaan rohkeiden suunnanmuutosten merkitystä ja muutosten mahdollisuuksia. Skenaariot toimivat ajatusten herättäjänä toisen tulevaisuustyöpajan työskentelylle.

Skenaarioita käsiteltiin ja täydennettiin ohjausryhmän palaverissa ennen seuraavaa tulevaisuustyöpajaa. Niiden katsottiin tarjoavan tarpeellisen pohjan seuraavan työpajan valinnoille. Ennen seuraavaa työpajaa toimitin osallistujille skenaariokuvaukset ja alustavan arvioni kunkin skenaarion uhkista ja mahdollisuuksista (liite 3).

Ohjausryhmässä tiivistimme työpajan tuotoksia ja analysoimme niitä jatkotyöskentelyyn ohjaten. Seuraavan vaiheen suunnittelussa pidimme ohjausryhmän kanssa tärkeänä johdatella hallitusta ja henkilöstä rohkeiden strategialinjausten pariin. Rohkeita päätöksiä pitkän aikavälin strategiavalintoihin suosittelee myös SOSTE (2021b).

#### **5.8.4 Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 3**

Toisessa tulevaisuustyöpajassa käytiin kriittistä keskustelua luomistani skenaarioista (liite 3). Kunkin skenaarion osalta pohdittiin mahdollisuuksia ja uhkia, hyödyntäen SWOT -menetelmää (kunkin skenaarion uhkat ja mahdollisuudet on kuvattu liitteessä 3). Skenaarioihin tutustuminen ja arviointi toimivat johdatuksena yhteisölliselle työskentelylle, jossa tehtiin valintoja kohdeorganisaation strategian tavoitteiksi ja reittikartan toimenpiteiksi. Tavoitteiden ja toimenpiteiden muodostuksessa pidettiin mielessä menestysvisio elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuudesta.

Työpajassa määriteltiin uudelleen Hyvy ry:n perustehtävä, visio, missio ja arvot. Työpajan jälkeen muodostin havainnollistavan ja visuaalisesti sisäistettävän Hyvy ry:n visiotalon (kuva 22), joka kuvaa uudistettua visiota (ovi), missiota (ikkunat), arvoja (perusta), toiminnan kannalta keskisiä tahoja (polttopuut) sekä toiminnan tuottamaa tulosta (savu piipusta). Tarkemmat kuvaukset löytyvät strategiakirjasta (liite 5). Tulevaisuuspujassa hallitus teki rohkean linjauksen laajentaa toimintaa nykyisestä sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan keskittyneestä toiminnasta vaihteittain strategiakauden aikana kaiken kansalaistoiminnan kattavaksi kotipesäksi.

Visio sai muodokseen: ”Paikallisen kansalaistoiminnan kotipesä”. Paikallisella tarkoitetaan Hyvinkäällä tapahtuvaa toimintaa ja siellä toimivia toimijoita. Kansalaistoiminnalla

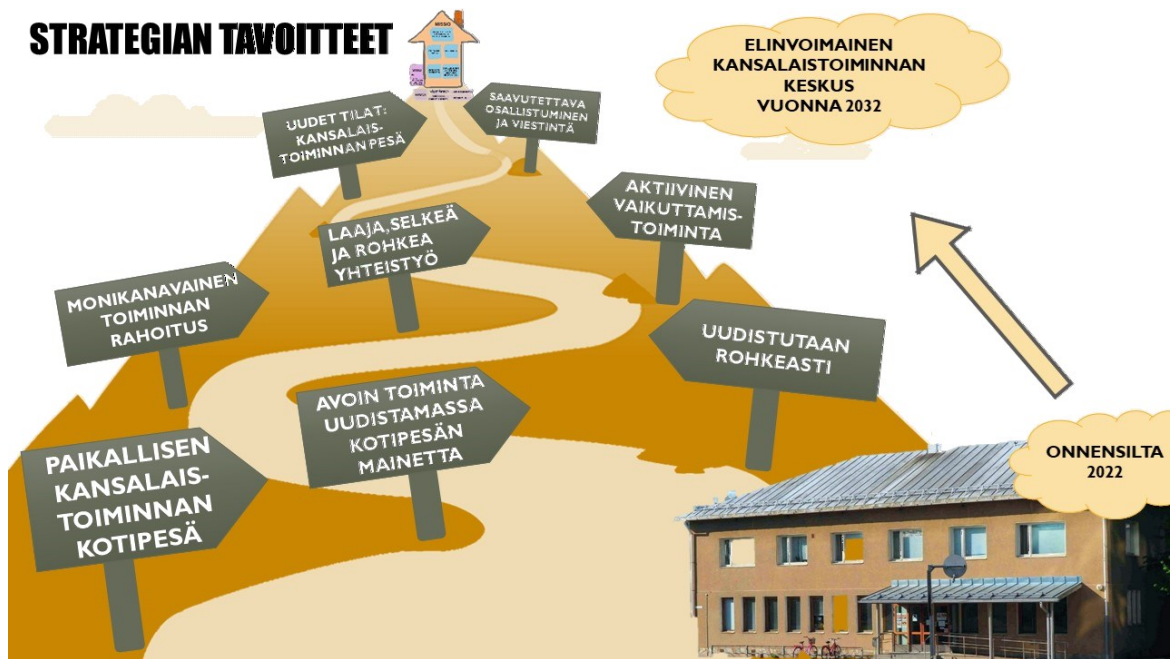
tarkoitetaan yhdistysten toimintaa, ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa, vaikuttamistoimintaa ja PopUp tyyppistä toimintaa. Kotipesällä tarkoitetaan puitteiden ja edellytysten luomista yhteistyölle ja kohtaamiselle. Hyvy ry:n visio 2032 on myös kuvattu strategiakirjassa (liite 5).



Kuva 22. Hyvinkään yhdistykset ry:n visiotalo vuonna 2032

Työpajassa määriteltiin yhteisöllisesti strategian päätavoitteet, reittikartan keskeiset suunnan näyttäjät. Työpajan jälkeen havainnollistin keskeiset tavoitteet visuaalisesti (kuva 23). Visuaalinen esitys kuvaa matkaa nykyhetkestä kohti elinvoimaista kansalaistoiminnan keskusta kymmenen vuoden aikajänteellä.





Kuva 23. Strategian keskeiset tavoitteet visuaalisesti kuvattuna

Toisen tulevaisuustyöpajan keskeisimmät havainnot ja linjaukset olivat:

- Yhdistystä päätettiin uudistaa rohkeasti ja tulevaisuuteen katsoen
- Uudistettiin missio, visio ja arvot (kuvassa 22)
- Päätettiin laajentaa nykyistä kohderyhmää strategiakauden aikana asteittain
  - Visio: Paikallisen kansalaistoiminnan kotipesä
- Määriteltiin strategian tavoitteet (kuvassa 23 ja liitteessä 5)
- Määriteltiin tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi nykyhetkestä elinvoimaiseen v. 2032 tulevaisuuteen (liitteessä 5)

Toisessa tulevaisuustyöpajassa osallistujien asenne tulevaisuutta kohtaan oli rohkeampi ja uudistumismyönteisempi. Keskustelimme jäsenyhdistysten ja muiden sidosryhmien osallistamisen tärkeydestä osana strategiaa. Arvioimme myös tavoitteiden ja toimenpiteiden realistisuutta ja vaikutuksia toimintaympäristöön. Uudistumisen mahdollisuuksista innostuttiin ja kriittisten valintojen äärellä oltiin valmiita tekemään rohkeita linjauksia kaikista strategisista teemoista (strategiset teemat kuvassa 19). Skenaarioiden esittely sai osallistujilta kiitosta näkökantojen avauksesta tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Muutosten toteutuksen katsottiin ottavan aikaa ja edellyttävän sensitiivistä asenteisiin vaikuttamista. Tähän pitkän aikavälin strategia nähtiin oikeana aikajänteenä.

#### 5.8.5 Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn vaihe 4

Jäsentelin toisen tulevaisuustyöpajan linjaamia tavoitteita ja toimenpiteitä yhdessä ohjausryhmän kanssa. Tällöin hiottiin tavoitteiden ilmaisumuodot, lisättiin tarvittavia

toimenpiteitä ja määriteltiin toimenpiteiden riippuvuussuhteita toisiinsa. Lisäksi arvioitiin toimenpiteiden realistisia toteutusaikatauluja ja -tapoja. Ohjausryhmä antoi myös palautetta muodostamastani alustavasta strategiakirjasta ja reittikartasta viimeistelyä varten.

Ohjausryhmässä totesimme tulevaisuustyöpajatyöskentelyn tuottaneen tavoitteen mukaisesti strategiset tavoitteet ja toimenpiteet. Tulevaisuustyöpajatyöskentelyn todettiin rakentuneen osallistamiselle, jossa jäsenyhdistyksiä edustava hallitus ja henkilöstö muodostivat yhteisen käsityksen toivottavasta tulevaisuudesta ja tekivät rohkeita päätöksiä strategiaan. Tulevaisuustyöpajatyöskentelyä olisi voitu arvioni mukaan vielä syventää, mutta tällaisenaan prosessi tarjosi kohtuulliseen osallistujien vapaaehtoispanokseen suhteutetun tavoitetta palvelevan kokonaisuuden.

## **5.9 Vaihe 8: Esittely ja arviointi**

Strategian arviointi (kuvassa 9, vaihe 9) toteutui kolmella tavalla: puheenjohtajille suunnatussa tilaisuudessa, sidosryhmille kohdennetussa kyselyssä ja ohjausryhmän arvioinnilla. Esittelen tässä kappaleessa kunkin toteutuksen sekä niissä saadut tulokset ja muodostetut johtopäätökset.

### **5.9.1 Esittelytilaisuus jäsenyhdistyksille vaiheessa 8**

Jäsenyhdistysten edustajille järjestettiin kolmen tunnin mittainen tilaisuus strategialuonnoksen esittelyyn ja siitä keskusteluun. Tilaisuudessa olivat 17 jäsenyhdistysten edustajaa ja ohjausryhmän jäsenet. Esittelin strategiaprosessissa kerätyn tausta-aineiston kuvaten tulevaisuuden ilmiöitä isossa kuvassa sekä kohdennettuna Hyvy ry:n toimintaan. Lisäksi esittelin strategiaprosessin ja -luonnoksen.

Jäsenyhdistysten edustajia osallistaen kävimme keskustelua strategian vaikutuksista jäsenyhdistysten toimintaan sekä millainen merkitys jäsenyhdistyksillä on strategian toteutukseen. Kävimme keskustelua erityisesti toiminnan kohderyhmien laajentamisen uhkista ja mahdollisuuksista. Lisäksi keskustelimme Hyvy ry:n historiasta, nykyisestä roolista ja sen kehitysmahdollisuuksista. Strategian valintoja pidettiin pääosin perusteltuina ja yhteistyön lisäämistä hyvänä kehityssuuntana.

Muutoksenvastarintaa ilmeni tilaisuudessa odotettua vähemmän. Keskusteluissa oli kuitenkin havaittavissa funktionaalisia, kognitiivisia ja poliittisia lukkiumia rajoittaen osallistujien ajattelua tulevaisuuden mahdollisuuksista. Osallistujat toivat esiin uhkakuvia, joihin vastasin kerätyn tiedon pohjalta lieventäen reaktioita. Esiin nostettiin erityisesti huolta nykyisten jäsenyhdistysten asemasta. Tämä johti rakentaviin keskusteluihin.

Huoliajattelun vastapainoksi pyrin osaltani laajentamaan osallistujia käsittämään uudistumisen mahdollisuuksia sekä strategian valintojen perustuvan kerättyyn tulevaisuustietoon. Korostin strategian suunnan tukevan myös jäsenyhdistyksiä uudistumisessa ja muutosten ennakkoinnissa edistäen elinvoimaa tulevaisuudessa. Tilaisuuden päätteeksi osallistujat kiittelivät perusteellisesti tehdystä pohjatyöstä.

### 5.9.2 Palautekysely vaiheessa 8

Esittelytilaisuuden jälkeen toteutin kyselyn tilaisuuteen osallistuneille jäsenyhdistysten edustajille, haastatteluun osallistuneille yhteistyökumppaneille sekä hallitukselle ja henkilöstölle. Kyselykutsun yhteydessä toimitettiin strategiakirjan luonnos. Kyselyn tarkoituksena oli mm. selvittää näiden kohderyhmien mielipiteitä strategian ymmärrettävyydestä, käyttökelpoisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Kysely oli myös keino arvioida strategian vaikutusta sidosryhmien asemaan, jota Heikkala (2001, 194) kuvaa oleelliseksi strategiatyössä. Kyselyn vastausten koonti on liitteenä (liite 4). Seuraavaksi kuvaan keskeisiä avointen vastausten havaintoja.

Vastaajat arvioivat strategialuonnoksen olevan ymmärrettävä, tarpeellinen, toivottuun suuntaan ohjaava, Hyvy ry:n toimintamahdollisuuksia edistävä, paikallisia tarpeita huomioiva ja toteuttamiskelpoinen. Vastauksissa esiintyi pohdintaa strategian laajuudesta ja sisällön suuresta määrästä. Yhden jäsenyhdistyksen edustajan vastaukset poikkesivat muiden vastauksista, kuvaten näkemystään strategiasta näin:

”Tuli tunne, että meidät ikäihmiset halutaan Onnensillastakin ulos. (...) mutta jossainhan heidänkin on oltava. Yksi on varmaa: kaikki vanhenemme!”

Kyselyyn vastanneet antoivat strategialuonnoksesta pääsääntöisesti hyvää palautetta. Vastaajat pitivät strategialuonnosta selkeänä ja perusteltuna. Vastaajat arvioivat strategiaa mm. seuraavasti:

”Strategiatyö on tavallaan teoreettinen kuvaus Onnensillan toiminnasta, mikä auttaa jäsenyhdistyksiä ja jäseniä paremmin ymmärtämään talon toimintaa. Se on paljon muutakin kuin kokouspaikka.”

” Hyvin toteutettu, selkeä kokonaisuus. Herätti ajattelemaan omia toimintamalleja.”

” On kartoitettu Hyvy ry:n nykytilanne ja miltä tulevaisuus näyttää. On selkeästi määritelty yhteiset arvot ja perustehtävä sekä rakennettu polku kohti Hyvy ry:n visiotaloa, joka hienolla tavalla kokoaa, mitä kohti pyritään seuraavan 10 vuoden aikana. ”

Vastaajien arvioidessa strategian vastaavuutta jäsenyhdistysten tulevaisuuden tarpeisiin, vastaukset painottuivat muita vastauksia yleisemmin vastaukseen ”hyvin”, vastausvaihtoehdon erittäin hyvin sijasta. Strategian arvioitiin kuitenkin kehittävän myös jäsenyhdistysten toimintaa, kuten nämä palautteet kertovat:

”Oma yhdistys voi hyödyntää soveltuvin osin strategiaa, koska monet asiat, joita tekijä on selvittänyt Hyvy ry:n osalta, koskevat myös yksittäistä yhdistystä. Strategiasta saa useita vinkkejä kehittää oman yhdistyksen toimintaa esim. palautteen pyytäminen, jäsenen kohtaaminen ym.”

”Täytyy uskaltaa päästää irti totutusta toimintamallista, nähdä asiat laajemmin.”

Vastauksissa toistui palaute siitä, että strategian nähtiin ennakoivan ja huomioivan tulevaisuuden haasteita. Palautteessa kohderyhmän laajentamista pidettiin myös ymmärrettävänä ja tulevaisuuteen katsovana. Strategisten valintojen katsottiin olevan rohkeita, mutta tarpeellisia.

”Strategia ottaa rohkeasti kantaa tulevaisuuteen ja huomioi haasteet.”

”Toiminta avautuu laajemmille joukoille, jolloin pystymme vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin.”

”On hyvä välillä miettiä, missä mennään ja mikä on meidän perustehtävä, teemmekö sitä ja pitääkö tehtäviä päivittää. Mutta on myös hyvä muistaa, että jokainen sukupolvi tekee oman polkunsa, eivätkä ne useinkaan mene niitä meidän ajatteluumme vastaavalla tavalla.”

(Strategia antaa) ”vastauksia tulevaisuuden haasteisiin, uskallusta uudistua unohtamatta tämän hetken toimijoita”

Vastausten mukaan yhteistyökumppanit pitivät strategiaa tarkoituksenmukaisena ja tervetulleena. Yhteistyökumppanit arvioivat Hyvy ry:n strategian vaikuttavan oman organisaation kehittymistä innovatiivisten kokeilujen, yhdessä tekemisen ja verkostoitumisen suuntaan. Yksi keskeistä yhteistyökumppaneista kuvasi organisaation olevan erittäin tyytyväinen strategian suuntaan ja menevän yksiin organisaation strategian sekä yleisesti tunnistetun tulevaisuuden kanssa. Yhteistyökumppaneilta saatua palautetta:

” Visuaalisuus, selkeys ja selkokieliisyys. Hyvin on tavoitettu ajan henki ja vaatimukset. Olen iloinen, ettei Hyvy aio jäädä ”90-luvulle”, vaan pyrkii rohkeasti eteenpäin”

”Hienoa ja perusteellista työtä. Kansalaistoiminnan pesä kuulostaa kivalta. Olisi hienoa ja virkistävää, jos Onnensilta tulisi tunnetuksi myös muiden kuin eläkeläisjärjestöjen kokouspaikkana”

”Verkostoituminen, yhdessä tekeminen ja erityisesti sen näkyväksi tekeminen voisi olla meillekin kehittymisen paikka.”

”On hyvin huomioitu, missä kaikkialla tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös järjestötoimintaan. Neljännen sektorin ja pop up -toiminnan korostaminen ovat selvästi uutta ja näiden toiminnan huomioiminen strategiassa on hienoa. Yhteisen tekemisen ja yhdessä onnistumisen näkyväksi tekeminen on tärkeää ja hyvä että se on nostettu esille. ”

Vastausten myötä korostui pitkän strategian tarpeellisuus edistää rohkeaa uudistusta. Strategiaesittelyn ja palautekyselyn suuntaaminen jäsenyhdistysten jäsenille olisi myös ollut suotavaa. Aikataulusta johtuen näihin ei tämän kehittämistyön puitteissa kuitenkaan ryhdytty vaan ne tullaan mahdollisesti toteuttamaan raportoinnin jälkeen. Ohjausryhmä katsoi saadun palautteen perusteella parhaaksi lähestyä jäsenyhdistysten jäseniä strategiasta viestimisen osalta pienin askelin, tehden isoa kokonaisuutta tutuksi pikkuhiljaa ja käytännönläheisesti.

### **5.9.3 Ohjausryhmän palaute vaiheessa 8**

Strategialuonnoksesta saatua palautetta arvioitiin ohjausryhmässä. Etukäteen arvioimme esittelytilaisuuden ja kyselyn nostavan esiin muutostarpeita ja vastarintaa strategian valinnoista. Näin ei kuitenkaan käynyt, pieniä tarkennustarpeita lukuun ottamatta. Kyselyn hyvät tulokset yllättivät ohjausryhmän edustajat, jotka arvioivat muutosvastarintaa syntyvän mahdollisesti vasta strategian konkretisoitumisen myötä. Kriittisen palautteen vähäisyys johti pohtimaan ovatko jäsenyhdistysten edustajat sisäistäneet strategian keskeisimpiä muutoksia ja ovatko kyselyyn vastanneiden jäsenyhdistysten edustajien mielipiteet linjassa yhdistysten muun jäsenistön kanssa.

Yhteistyökumppaneilta saatu hyvä palaute nähtiin arvokkaana ja valittua strategista linjaa vahvistavana. Ohjausryhmä totesi, että strategiasta viestittäessä muutoksia tulee nostaa esiin vähän kerrallaan ja säännöllisesti kuukausikirjeissä. Ohjausryhmän jäsenet keskustelivat muutosten jalkauttamisesta seuraavasti:

”Jäsenistön mukaan saaminen vie aikaa (...) muutokset vaatii paljon pureskelua siitä mitä (strategia) lopulta onkaan”

”Tähän voidaan päästä pitkällä aikajänteellä (...) asiat ei tapahdu rahalla ja palkkavoimalla vaan suostuttelemalla vapaaehtoisia”

Ohjausryhmä arvioi strategian olevan selkeä ja tarkoituksenmukainen. Strategiakirjaa pidettiin visuaalisesti hyvänä ja sisällöltään sopivan tiiviinä. Reittikartta nähtiin tärkeäksi osaksi strategiakokonaisuuden operatiivista toteuttamista. Reittikartan sisältö todettiin runsaaksi, mutta ajan kanssa sisäistettäessä tarkoituksenmukaiseksi ja toimintaa hyvin palvelevaksi työkaluksi. Sen katsottiin kuvaavan kiitettävästi kehittämisen isoja linjoja, joita strategian toteuttamiseksi lähdetään seuraamaan nykyhetkestä käsin. Ohjausryhmä katsoi reittikartan tarkkuuden olevan sopiva ohjaamaan käytännön työtä vuosittain tarkennettavalla toimintasuunnitelmalla. Keskipitkälle ja pitkälle aikajaksoille väljentyvää reittikartan esittämistapaa pidettiin hyvänä. Strategian katsottiin olevan ketterä huomiomaan reittikartan toimenpiteitä ja mahdollistamaan myös eteen tuleviin tilanteisiin reagoimisen. Ohjausryhmä arvioi reittikartassa esitettyjen riippuvuussuhteiden havainnollistavan tarkoituksenmukaisesti asiakokonaisuutta ja toimenpiteiden merkitystä toisiinsa.

Ohjausryhmä arvioi kehittämistyön onnistuneen erinomaisesti ylittäen sille asetetut tavoitteet. Toimenpiteet ja tulokset nähtiin kohdeorganisaation tarpeita palvelevana. Ohjausryhmä arvioi tulevaisuuden rahoitusmahdollisuuksien jääneen odotettua pienemmälle painotukselle, mutta katsoi tämän olleen kokonaisuuden kannalta varsin perusteltua. Strategia ja reittikartta kuitenkin ohjaavat Hyvy ry:tä selvittämään ja kehittämään uudenlaisia rahoitusmahdollisuuksia ja kumppanuuksia. Ohjausryhmä arvioi Hyvy ry:n olevan valmis perustelluille muutoksille ja hyötyvän lopputuotoksesta monipuolisesti.

## **5.10 Vaihe 9: Strategiakirja ja reittikartta**

Tämän kehittämisprosessin viimeisessä vaiheessa (kuvassa 9, vaihe 10) viimeistelin strategiakirjan ja reittikartan huomioiden luonnoksesta saadut palautteet. Tuloksena syntyi visuaalisesti kuvattu strategiakirja, jotta erityisesti maallikkojen (jäsenyhdistysten edustajat, vapaaehtoiset) olisi helppo sisäistää strategian keskeisiä sisältöjä. Strategiakirja on raportin liitteenä (liite 5).

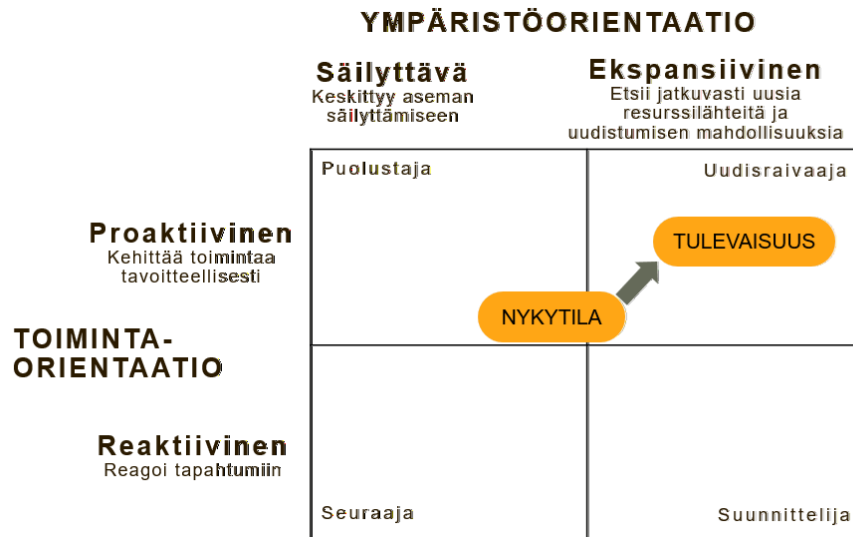
Katsoin parhaaksi kuvata reittikartan, runsaasta sisällöstään huolimatta, yhdelle dokumentille. Tämä toteutustapa oli myös ohjausryhmän toive. Täten on mahdollista tarkastella toimenpiteiden tarkastelua suhteessa toisiinsa. Reittikartassa kuvaan tulevaisuustyöpajoissa muodostettua kahdeksaa päätavoitetta ja kunkin 2-5 toimenpidettä. Toimenpiteiden operatiivinen toteuttaminen on kuvattu reittikarttaan lyhyellä aikavälillä (2022), keskipitkällä aikavälillä (vuodet 2023-2027) ja pitkällä aikavälillä (vuodet 2028-2032). Keskipitkäaikaväli on jaettu kahteen osaan kuvaamaan toimenpiteiden järjestystä. Osan toimenpiteistä kuvaan toteutettavaksi laajempina

aikaväleinä jatkuen esimerkiksi keskipitkältä pitkälle aikavälille. Toimenpiteiden riippuvuussuhteet kuvaan yhdysviivalla havainnollistamaan toisiinsa liittyvien toimenpiteiden huomioimista suhteessa toisiinsa. Kuvassa 24 (kuva 24) havainnollistan reittikartan rakennetta. Havainnollistavassa kuvassa operatiiviset toimenpiteet ja niiden riippuvuussuhteet näkyvät vajavaisina kuvaten toteutusta esimerkin tapaisesti. Reittikartta kokonaisuudessaan on raportin liitteenä (liite 6) ja se on toimitettu kohdeorganisaatiolle helpommin luettavana tiedostona, kohdeorganisaation toiveen mukaisesti.

HAVAINNEKUVA REITTIKARTAN RAKENTEESTA					
TAVOITE	TOIMENPIDE	LYHYT AIKAVÄLI: v.2022	KESKIPITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ: v. 2023-2027	PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ: v. 2028-2032	
1. Paikallisen kansalaistoiminnan kotipesä	1.1. Selkeytetään ja ajanmukaistetaan perustehtävää	Päivitetään Hyvy ry:n missio, visio ja arvot. Luodaan toiminnan eettiset ohjeet.	Seurataan strategiaa säännöllisesti toimintasuunnitelman yhteydessä. Päivitetään strategiaa tarvittaessa		
	1.2. Laajennetaan toimijoiden kirjoa	Tehdään laajentamissuunnitelma osaksi toimintasuunnitelmaa.	Vahvistetaan sanomaa: Ei tarvitse kuulua järjestöön.	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.	
	1.3. Ihmiset toteuttavat toimintaa yhdessä	Nykytilan yhteistyön selvittäminen. Ideapajoja ja aamukahveja yhdistyksille.	Osallistava suunnitelma teemoista ja yhteistoiminnan	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.
	1.4. Kohotetaan yhteistyön imagoa	Yhdessä toteutettavia projekteja nostetaan viestinnässä.	Tehdään yhteistä tekemistä ja onnistumisia näkyväksi.	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.
	1.5. Kanavoidaan rahoitusta ja muita etuja yhteistyössä toteutettavaan toimintaan	Selvitetään rahoitusmalleja ja rahoittajia.	Tehdään suunnitelma yhteishankkeiden edistämiseksi.	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.	Laajentuminen: Liikunta-, kulttuuri- ja lapsijärjestöt.
2. Uudistetaan rohkeasti	2.1. Uudistetaan ja opitaan aktiivisesti	Päivitetään palautteen keruutavat (esim. Kerätään palautetta ja analysoidaan sitä).	Hyödynnetään muualla.	Seurataan ja reagoidaan.	
	2.2. Osallistetaan eri kohderyhmiä	Tehdään toiminnasuunnittelua laajasti kohderyhmiä osallistaen.	Muodostetaan asiantuntija- ja kehittämissuunnitelma laajentunutta.	Muodostetaan asiantuntija- ja kehittämissuunnitelma laajentunutta.	
	2.3. Kokeillaan rohkeasti	Epäonnistuminen sallittua. Hyvät kokeilut uuteen kiertokseen, huonoista luovutaan >	Luodaan rohkeille kokeiluille seuranta- ja arviointikriteeristö.	Kouluutaan kohderyhmiä kokeilukulttuuriin >	Asetetaan rohkeita tavoitteita uuteen.
	2.4. Uudistetaan ennakkoluulottomasti	Korostetaan ennakkoluulotonta uudistamista, kun viestitään strategiasta.	Vaikutetaan ilmapiiiriin, toimintaan esimerkkinä.	Maahanmuuttajatoimintaa kehitetään.	Vaikutetaan ilmapiiiriin, toimintaan esimerkkinä.
	2.5. Kaikessa toiminnassa tunnustetaan ja huomioidaan kestävä kehitys	Kestävän kehityksen huomioimista lisäävä toimenpiteet huomioidaan seuraavan	Osallistavia työpaikkoja kestävä kehityksen edistämiseksi.	Luodaan kestävä kehityksen suunnitelma ja	Tuetaan jäsenyhdistyksiä ja sidosryhmiä kestävä
3. Avoin toiminta uudistamassa kotipesän mainetta	3.1. Vaikutetaan mielikuvien ja maineeseen monimuotoisella viestinnällä ja toiminnalla	Päivitetään viestintäsuunnitelma. Tuotetaan monimuotoisia viestintämateriaalia.	Viestintämateriaalien tuottaminen ja päivittäminen kohderyhmän	Viestintämateriaalien tuottaminen ja päivittäminen kohderyhmän laajentuessa.	
	3.2. Lisätään kaikille avointa ja saavutettavaa toimintaa	Yläkerran toiminnat asetetaan kaikille avoimeksi.	Teematapahtumien ja -viikkojen järjestämistä	Huomioidaan laajentuneen kohderyhmän tarpeet.	
	3.3. Järjestetään teemaviikkoja tai päiviä	Yhteisideointia kohderyhmiä osallistaen.	Teematapahtumien ja -		
4. Aktiivinen vaikuttamistoiminta	4.1. Vaikutetaan aidosti toimintaympäristöön	Vaikuttamistoimintaa lisäävät toimenpiteet huomioidaan seuraavan vuoden	Tehdään poliittisesti sitoutumattoman	Vaikuttamistoiminnan toteutus suunnitelman	
	4.2. Toimintaan hyvinkäälaisten äänitorvena	Vaikuttamistoimintaa lisäävien toimenpiteiden edistäminen huomioidaan	Vaikutetaan asioissa, jotka ovat yhteisiä hyvinkäälaisille:	Osallistua rohkeasti eri kohderyhmien paikalliseen	
5. Uudet tilat: Kansalaistoiminnan pesä	5.1. Etsitään ja "rakennetaan" uudet tilat	Neuvotellaan kaupungin kanssa uusista tiloista.	Selvitetään kumppaneita ja rahoitusvaihtoehtoja	Rakennetaan kokonaisuutta kaupungin ja muiden	
	5.2. Kun vielä toimitaan vanhoissa tiloissa	Vakiovuorokäytäntöä tarkastellaan (tavoitteena elävä ja avoin toiminta).	Lisätään Onnensillan rakennuksen fyysisistä	Kehitetään toimittajien monipuolisuutta ja	
6. Saavutettava osallistuminen ja viestintä	6.1. Tarjotaan toimintaa diginä, hybridinä ja satelliiteissa	Selvitetään satelliittitoiminnan tiloja ja kehitetään toimintaedellytyksiä.	Järjestetään etä tapahtumien kisastudioita.	Kehitetään kumppanuuksia etätoimintaa ja	
	6.2. Lisätään ja ylläpidetään ajanmukaisia digilaitteita ja -ratkaisuja	Kartoitetaan uudistamistarve.	Kehitetään kumppanuuksia päivilykseen ja ylläpitoon.	Käyttöön otetaan rohkeasti uusia teknikoita ja ratkaisuja.	
	6.3. Panostetaan viestintää ajanmukaisesti ja riittävin resurssein	Päivitetään viestintäsuunnitelma.	Hyödynnetään viestintävälineinä: Henkilökunnan	Hyödynnetään viestintävälineinä: Henkilökunnan	Hyödynnetään viestintävälineinä: Henkilökunnan
7. Laaja, selkeä ja rohkea yhteistyö	7.1. Laajennetaan ja syvennetään yhteistyötä	Tunnistetaan nykyiset kumppanudet ja niiden kehittämistarpeet.	Tehdään suunnitelmat yhteistyöstä ja sen	Muodostetaan taloudellisia kumppanuuksia. Kehitetään	
	7.2. Tehdään rohkeita kokeiluja yhteistyökumppaneiden kanssa		Tehdään rohkeita kokeiluja vanhojen	Etsitään ja suunnitellaan uusia kumppaneita.	
	7.3. Sitoutetaan sidosryhmiä Hyvyn toimintaan	Vaaditaan kaupungin edustus Hyvyn hallitukseen jatkossakin.	Sote -uudistuksen jälkeisessä ajassa oleellisten sidosryhmien	Tulevaisuuden sidosryhmien ennakoitiin ja	Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen
8. Monikanavainen toiminnan rahoitus	8.1. Kehitetään rahoitus- ja tuotteistamistoimintaa	Huomioidaan rahoitus- ja tuotteistamissuunnitelmien laatiminen seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaan.	Tehdään tulevaisuuden rahoitus- ja tuotteistamissuunnitelma: tavoitellaan pitkäaikaista toiminnan rahoittamista ja	Tuotteistetaan koulutuksia ym. ja markkinoidaan näitä palveluja suunnitelman mukaan.	
	8.2. Panostetaan yhteistyörahoituksiin ja -hankkeisiin	Kartoitetaan uusia rahoitus- ja tuotteistamismahdollisuuksia (kumppanudet, hankkeet, rahoittajat). Laajennetaan rahoitus pohjaa ja etsitään aktiivisesti uusia rahoituksia	Yhteishankkeiden suunnittelu ja edistäminen yhdessä jäsenyhdistysten kanssa. Laajennetaan rahoitus pohjaa ja etsitään aktiivisesti uusia rahoituksia	Pitkään kestävä yhteistyö tavoitella. Laajennetaan rahoitus pohjaa ja etsitään aktiivisesti uusia rahoituksia	

Kuva 24. Havainnollistava kuva reittikartan rakenteesta

Strategiakirjaa viimeistellessäni koostin kuvauksen Hyvy ry:n lähtötilanteen ja valitun tulevaisuuden asemoinnin muutoksesta (kuva 25). Arvioni perustin koko kehittämistyön aikana muodostamaani käsitykseen kohdeorganisaation nykytilasta ja strategialla tavoiteltavasta suunnasta. Lisäsin asemoinnin osaksi strategiakirjaa.



Kuva 25. Hyvy ry:n aseointi nykyhetkessä ja strategian osoittamassa tulevaisuudessa tulkintani mukaan (mukaillen Heikkala 2001, 134)

Reittikartassa esitän, että liikkeelle strategian toteuttamiseksi lähdetään pienin muutoksin ja toimenpidesuunnitelmien tarkennuksella. Druckerin (2008, 104) mukaan toiminnan uudistamisessa oleellisia ovat harkitsevuus ja tarkat suunnitelmat. Ehdotukseni mukaan Hyvy ry:n strategian toteutuksen pohjaksi on syytä luoda pitkäjänteisiä toimintatapoja ja suunnitelmia esimerkiksi viestinnän, vahvistettavan vaikuttamistoiminnan ja kumppanuuksien osalta.

Strategian toteuttamisessa tulee lähteä liikkeelle huolellisella ajoituksen ja järjestyksen suunnittelulla, johon reittikartta tarjoaa työkalun. Yhdessä toteutettavan toiminnan edistämiseksi tarvitaan osallistavaa yhteissuunnittelua ja rohkeita kokeiluja. Strategian toimenpiteissä kannattaa lähteä liikkeelle sellaisten ihmisten kanssa, jotka haluavat tulevaisuusstrategian menestyvän (Drucker 2008, 104). Erityisesti jäsenyhdistysten monipuolinen osallistaminen ja mukaan saaminen on tärkeää. Heidän kanssaan on syytä ottaa pieniä askelia kohti avoimempaa toimintaa, määritellen yhdessä avoimen toiminnan kriteerit ja toteuttamisen tavat. Tarkemmin strategian operatiivista toteutusta kuvaan reittikartassa (liite 5).



Arvioni mukaan onnistuin strategian muodostuksessa tarkoituksenmukaisella ja perusteellisella tavalla. Strategiakirjan lisäksi kohdeorganisaatiota hyödyttää kehittämistyön aikana tuotetut materiaalit, kuvaukset ja ideat toiminnan käytännönläheiseen uudistamiseen. Strategiakirja perustuu kehittämistyössä kerättyyn tietoon ja analyysiin. Strategiavalintoja tukee eri lähteistä keräämäni tieto Hyvy ry:n nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Strategiakirja perustuu osallistavaan prosessiin, jossa kiinnitin erityistä huomiota oman toimintani neutraaliuteen ja eettiseen toimintaan kehittämistyön fasilitaattorina. Kehittämisprosessissa tehtyjä analyyskejä ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksiin ja perusteellinen PESTEC -analyysi on hyödynnettävissä myös laajemmin järjestö- ja kansalaistoiminnan kentillä.

### **5.11 Vaihe 10: Kehittämistyön jälkeen**

Tämän kehittämistyön ulkopuolelle jää vaihe 10 (kuvassa 9, vaihe 10). Kehittämistyön päättymisen jälkeen Hyvy ry:n organisaatioissa käynnistyy strategian hyväksymisprosessi. Lisäksi kohdeorganisaation on syytä määritellä toimenpiteiden mittaaminen ja seuranta. Tätä seuraa strategian ja sen toimenpiteiden toteuttaminen. Jälkivaiheessa kohdeorganisaation on syytä viestiä strategiasta ja huomioida tämä viestintästrategiansa päivittämisen yhteydessä. Viestintään on hyvä kiinnittää erityistä huomiota, koska tavoitteiden menestyksellisen saavuttaminen edellyttää yhteisymmärrystä jäsenyhdistysten toimijoiden kanssa.

Hyvy ry:ssä on tärkeää seurata ja päivittää strategian toteutumista jatkuvana toimintana. Strategian toteutumista on syytä seurata systemaattisesti ja pitkäjänteisesti sekä määrällisesti että laadullisesti (Heikkala 2001, 32). Tämä on oleellista myös SOSTEn (2021c) mukaan, joka kuvaa onnistuneen strategian toteuttamisen olevan osa yhteistä ja jatkuvaa toimintakulttuuria. Druckerin (2008, 75) mukaan tulosten mittaamiseksi tarvitaan palautetta ja tarkistuspeilejä. Alustavasti Hyvy ry:n hallitus linjasi tulevaisuustyöpajojen yhteydessä, että seuranta tulee tekemään kaikissa hallituksen kokouksissa sekä puolivuositain toimintasuunnitelman ja -kertomuksen yhteydessä. Täten varmistetaan toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuus ja pidetään kirkkaana mielessä tulevaisuudelle asetetut tavoitteet. Toisaalta on myös tärkeää tunnistaa ja reagoida ketterästi havaittuihin muutoksiin ja trendeihin, jotka voivat tarvittaessa uudelleenohjata suunniteltuja toimenpiteitä ja tavoitteita.

## 6 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle strategia ja sen toteutusta ohjaava reittikartta elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden saavuttamiseksi. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli: Millaista on elinvoimainen kansalaistoiminnan keskusten toiminta kymmenen vuoden kuluttua, vuonna 2032? Kehittämistyön tuloksena koostin kuvauksen elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden ominaisuuksista seitsemään pääteemaan seuraavasti. Toiminnan tarkoitus mahdollistaa ihmislähtöisen kohtaamisen ja yhteistoiminnan. Kohderyhmät nähdään raja-aitoja ylittäen, käsittäen hyvinvoinnin edistämisen laaja-alaisesti. Keskuksen monipuoliset tilat mahdollistavat joustavan yhteistoiminnan ja ovat helposti saavutettavia, myös virtuaalisesti. Kansalaistoiminnan keskuksen maine on kaikille avoin ja yhteisen tekemisen kotipesä. Kansalaistoiminnan keskuksen rooli on luoda puitteita ja tukea yhteistoimintaa. Osallistujat ovat aktiivisia toimijoita, jotka luovat ja kehittävät toimintaa, myös löyhästi sitoutuen. Toiminnan rahoitus koostuu monikanavaisesti, hyödyntäen pitkäjänteisiä kumppanuuksia, yritysyhteistyötä ja palveluiden tuotteistamista. Nämä määritelmät asettivat kohdeorganisaatiolle muodostettavalle strategialle tavoiteltavat päämäärät.

Toinen tutkimuskysymykseni oli: Mikä on Hyvy ry:n nykyinen rooli kansalaistoiminnan keskuksena ja miten sitä on syytä kehittää? Tähän kysymykseen muodostin vastauksen kehittämisprosessin toiminnallisissa vaiheissa, joissa toteutin työpajoja, haastatteluja ja kyselyitä Hyvy ry:n hallitukselle, henkilöstölle, sidosryhmille sekä nykyisen toiminnan ulkopuolisille hyvinkääläisille. Keskeinen löydökseni oli, että Hyvy ry:llä on tunnettu ja tunnustettu rooli ikäihmisten ja vammaisten yhteistyötoimijana sekä vapaaehtoisten kouluttamisessa. Kehittämistarpeiksi tunnistin sisäpiirimäisen maineen uudistamisen, toiminnan avoimuuden kehittämisen, löyhentyvän vapaaehtoistoiminnan huomioimisen ja laajemmille kohderyhmille suunnatun toiminnan. Keskeinen löydös oli myös toiminnan laajentamisen tarpeellisuus nykyisten seinien ulkopuolelle, jopa uusiin tiloihin.

Kolmas tutkimuskysymykseni oli: Miten Hyvy ry:n kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa voidaan tulevaisuudessa rahoittaa? Tähän kysymykseen vastasivat erityisesti PESTEC -analyysi, fasilitoidut työpajat sekä sidosryhmien haastattelut. Keskeisenä löydöksenä oli palveluiden ja olemassa olevan ammattitaidon tuotteistaminen. Lisäksi tulevaisuudessa rahoitusta voidaan monipuolistaa rohkeilla, uudentlaisilla ja tavoitteellisilla kumppanuuksilla ja varainkeruutavoilla. Hyvy ry:n rahoitusta voidaan laajentaa uusiin rahoitussektoreihin laajentuvan kohderyhmän myötä sekä toteuttamalla yhteis- ja koordinaatiohankkeita

jäsenyhdistysten kanssa. Esiin nousi myös tarve tarkastella nykyisten palveluiden hinnoittelua.

Neljäs tutkimuskysymykseni oli: Mitä strategisia valintoja Hyvy ry:n on tehtävä reittikartassaan elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan saavuttamiseksi kymmenen vuoden päässä? Tähän tutkimuskysymykseen muodostui vastaus yhdistämällä kaikkien tutkimuskysymysten kautta kerätty tieto nykytilan ja elinvoimaisen kansalaistoiminnan keskuksen tulevaisuuden välille. Strategiset valinnat muodostuivat kahdeksaksi strategian päätavoitteeksi: Paikallisen toiminnan kotipesä, avoin toiminta uudistamassa kotipesän mainetta, uudistutaan rohkeasti, monikanavainen toiminnan rahoitus, aktiivinen vaikuttamistoiminta, saavutettava osallistuminen ja viestintä, uudet tilat: kansalaistoiminnan kotipesä sekä laaja, selkeä ja rohkea yhteistyö.

Kohdeorganisaation mukaan kehittämistyö saavutti kiitettävästi tavoitteensa, ja siinä toteutetut toimenpiteet olivat tarkoituksenmukaisia. Kohdeorganisaation mukaan toteutuksessa on perustellusti huomioitu toimintasektorin ja –ympäristön erityispiirteet sekä toteutettu prosessiin kohdistetut osallisuustoiveet. Lopputuotos muodostaa palautteen mukaan selkeän strategian sekä operatiivisesti ohjaavan reittikartan sen toteuttamiseen. Kohdeorganisaatio arvioi kehittämistyölle asetettujen odotusten ylittyneen, koska osana prosessia kirkastui luontevasti myös kohdeorganisaation olemassaolon tarkoitusta ja toimintaperiaatteita.

Jatkotutkimuksena tälle kehittämistyölle voisi tarkastella strategian merkitystä ja vaikutuksia jäsenyhdistykseen ja yhteistyökumppaneihin. Katsoisin myös reittikartassa kuvattujen suurpiirteisempien osa-alueiden yksityiskohtaisemman kehittämisen kiinnostavana jatkoaiheena, tarkoittaen esimerkiksi viestinnän toteuttamista, kumppanuuksien kehittämistä ja toiminnan rahoituspohjan uudistamista. Isommassa kuvassa jatkotutkimuksen arvoista olisi mielestäni tarkastella kehittämistyön löydösten ja strategian soveltumisen mahdollisuutta muihin kansalaistoiminnan keskuksiin ja yhteistyöjärjestöihin. Mielenkiintoista olisi myös tutkia miten tulevaisuuden löydökset ovat yleistettävissä muiden maiden ja kulttuurien kansalaistoimintaan sekä missä määrin tulevaisuuden muutosilmiöt vaikuttavat kansalaistoimintaan globaalisti.

## Lähteet

Bergman, T. 2017. Järjestöt ennakoimassa. Selvitys sosiaali- ja terveystieteiden ennakoinnista ja ennakointiin liittyvistä tarpeista. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki. Luettavissa: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-jarjestot-ennakoimassa.pdf>. Luettu: 13.3.2021.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Dufva M., Grabthak A., Ikäheimo H., Lähdemäki-Pekkinen J. & Poussa L. 2021. Vaikuta tulevaisuuteen. Haasta kuvittele ja toimi. Sitran selvityksiä 174. Sitra. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2021/01/08163817/vaikuta-tulevaisuuteen.pdf>. Luettu: 4.4.2021.

Eskola J., Lähti J. & Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere University Press. Tampere.

Heinonen, S. 2020. Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä - kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, s. 21-30. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Luettu: 11.4.2021.

Heinonen, S. & Ruotsalainen J. 2013. Mustien joutsenten ennakointi ja tulkinta menetelmänä ja oppimisprosessina – tuhkapilven opetuksia. Teoksessa Kuusi O., Bergman T. & Salminen H. (toim.). Miten tutkimme tulevaisuuksia? s. 304-314. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki.

Hiltunen, E. 2013. Heikot signaalit. Teoksessa Kuusi O., Bergman T. & Salminen H. (toim.). Miten tutkimme tulevaisuuksia? s. 296-303. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki.

Hiltunen, E. 2014. 10 käytännön vinkkiä yrityksille ennakointiin. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/puheenvuoroja-tulevaisuudesta/tulevaisuus-siita-kannattaa-kiinnostua>. Luettu: 16.3.2021.

- Hyvinkään yhdistykset ry 2021a. Hyvy ry. Luettavissa: <https://www.hyvy.fi/hyvy>. Luettu: 4.5.2021.
- Hyvinkään yhdistykset ry 2021b. Jäsenyhdistykset. Luettavissa: <https://www.hyvy.fi/hyvy/jasenyhdistykset>. Luettu: 4.5.2021.
- Hyvinkään yhdistykset ry 2021c. Säännöt. Luettavissa: <https://www.hyvy.fi/hyvy/saannot>. Luettu: 4.5.2021.
- Hyvinkään yhdistykset ry 2021d. Onnensillan toiminta. Luettavissa: <https://www.hyvy.fi/onnensillan-toiminta/>. Luettu: 4.5.2021.
- Hyvinkään yhdistykset ry 2021e. Toimintakertomus 2020. Luettavissa: <https://www.hyvy.fi/hyvy/toimintakertomukset-ja-suunnitel/>. Luettu: 4.5.2021.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajanstrategia. Alma talent. Helsinki.
- Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Kaivo-oja, J. 2020. Hyvinvointivaltio koronan jälkeisessä yhteiskunnassa. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, s. 233-245. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Luettu: 11.4.2021.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Talentum. Helsinki.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2011. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: Rohkea uudistaa ennakoiden. Teknologiateollisuus ry. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki.
- Kuosa, T. 2012. Strateginen ennakointi ja tulevaisuuden johtaminen. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/317014531\\_Strateginen\\_ennakointi\\_ja\\_tulevaisuuden\\_johtaminen](https://www.researchgate.net/publication/317014531_Strateginen_ennakointi_ja_tulevaisuuden_johtaminen). Luettu: 17.3.2021.

- Lindfors, A. 2020. Strategisen johtamisen avulla järjestö luo haluttua tulevaisuutta. SOSTE. Luettavissa: <https://www.soste.fi/blogikirjoitus/strategisen-johtamisen-avulla-jarjesto-luo-haluttua-tulevaisuutta>. Luettu: 20.4.2021.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Juva.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2013. Action Research. Routledge.
- Ojakoski, M. & Pakarinen, T. 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Kuntaliitto. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Porter, M. 2011. What is strategy? Teoksessa Harvard Business Review. On strategy, s. 1-38. Harvard business school publishing corporation. Boston, Massachusetts.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum. Helsinki.
- Ritakallio, T., Vuori, T. & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent. Helsinki.
- Rubin, A. 2014. Skenaariotyöskentely tulevaisuuksien tutkimuksessa. Luettavissa: <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuksientutkimuksessa>. Luettu: 4.5.2021.
- Rubin, A. 2021a. Käsitteitä A-H. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-a-h/>. Luettu: 20.3.2021.
- Rubin, A. 2021b. Tulevaisuusverstaas. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstaas/>. Luettu: 18.4.2021.

- Rubin, A. 2021c. Skenaarion luonne. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-luonne/>. Luettu: 4.5.2021.
- Rubin, A. 2021d. Skenaarioiden lajeja. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarioiden-lajeja/>. Luettu: 28.9.2021
- Rubin, A. 2021e. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>. Luettu: 4.5.2021.
- Rubin, A. 2021f. Käsitteitä S-Ö. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>. Luettu: 24.9.2021.
- Rubin, A. 2021g. Driving forces – muutosvoimat. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/driving-forces-muutosvoimat/>. Luettu: 15.9.2021.
- Ruuskanen, P., Jousilahti J., Faehnle M., Kuusikko K., Kuittinen O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Loppuraportti. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS\\_2020\\_47.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf). Luettu: 8.4.2021.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- SOSTE 2021a. Ennakointi. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoipas/ennakointi>. Luettu: 16.3.2021.
- SOSTE 2021b. Strategia tarvitaan takaamaan toiminnan jatkuvuus. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoipas/strategia-tarvitaan-takaamaan-toiminnan-jatkuvuus>. Luettu: 2.4.2021.
- SOSTE 2021c. Strategian laatimisen vaiheet ja keinot. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoipas/strategian-laatimisen-vaiheet-ja-keinot>. Luettu: 4.4.2021.
- SOSTE 2021d. Onnistuminen strategian laatimisessa ja toteuttamisessa. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoipas/onnistuminen-strategian-laatimisessa-ja-toteuttamisessa>. Luettu: 18.4.2021.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohdamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohdamisen_opas.pdf). Luettu: 12.4.2021.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Whittington, R., Regner P., Angwin D., Johnson G., Scholes K., Evans J., Kerridge C. & Johnson G. 2020. Exploring Strategy: Text and Cases. Pearson Education Limited. Harlow.



# Liitteet

## Liite 1. PESTEC -analyysin ja SWOT -analyysin yhdistelmä fasilitoidun työpajan 1 tuloksena

Poliittiset ilmiöt		PESTEC + SWOT –analyysi. Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivu 1/7		
Ilmiö ja tulevaisuuskuva	Hyvyn vahvuudet tulevaisuuden ilmiössä	Hyvyn heikkoudet tulevaisuuden ilmiössä	Ilmiön mahdollisuudet Hyvylle	Ilmiön uhat Hyvylle
<b>Kunnan ja kansalais-toiminnan suhde muuttuu</b> - Kansalaistoiminnan rooli ja arvostus lisääntyvät - Yhteistilojen hyödyntämistä lisätään	- Kysyntää Hyvyn toiminnalle ja tiloille on - Onnensilta on keskeinen paikka - Hyvyn toiminta sopii pienemmille toimijoille - Esteetön kohtaamispaikka - Hyvinkään kaupunki panostaa toimintaan	- Tilojen kehittämistarve on olemassa - Tarvitaan varoja, joita ei aina ole - Auditorio puuttuu - Onnensillan tilojen jakaminen pienempiin tiloihin on heikkoa	- Tilojen kehittämistarve on myös mahdollisuus - Ilta- ja viikonlopputoiminta: palvelus laajemmalle ryhmälle, nuoremmille, työssäkäyville.. - Kaupunki panostaisi toimintaan enemmän	- Poliittinen päätös on takana Onnensillan tilojen käytölle > on lunastettava siten oma paikka > kun väestö ikääntyy, voi vähentyvä toimijoiden määrä olla uhkana, jos kaupunki ohjaa arvustusta sen mukaan - Vaikea hahmottaa rajapinnoilla mikä kuuluu minnekin (Keusote / kaupunki) > estää Hyvyn innokasta kehittämistä
<b>SOTE- uudistus muuttaa yhdistysten asemaa</b> - Sosiaali- ja terveysjärjestöjen osaaminen tulee ottaa nykyistä vahvemmin mukaan julkisten palveluiden neuvontaan. - Sote-uudistus muokkaa kuntien roolia ja rakenteita	- Kokemusta aiheesta on - Ollaan olemassa, meihin luotetaan ja meidät tunnetaan	- Asiakasosallisuuden käyttö ja arvostus linkittyi hitaaseen prosessiin	- Asiakasosallisuuden käyttö ja arvostus on lisääntymässä > meillä hyvä pinta potilasyhdistyksiin, tukijan roolissa - Edunvalvonta on kiinnostavaa nuorille ryhmille, houkuttelevaa nuorille > koordinoituisi tärkeää että nuoria saadaan liikkeelle	- Byrokraatia ja etäisyys lisääntyy kun sotessa laaja koordinoituaue, ei lähellä ihmistä
<b>Osallistaminen ja yhteiskehittäminen lisääntyy</b> Kunnat osallistavat kuntalaisia ja järjestöjä enemmän kehittämiseen ja budjetointiin	- Verkostotyössä ollaan vahvoja, meillä on monia verkostoja ja työryhmiä missä ollaan mukana - Innostaa ihmisiä vaikuttaa	<> Resurssien riittävyys, halutaan useampaan porukkaan, mutta oltava mukana oikeasti merkittävässä		- Jos osallistavasta toiminnasta ei tapahdu mitään, osallistamisella oltava merkitys - Osallistutaanko väärin toimintoihin (resurssien kohdentaminen oikein tärkeää, oikeille ryhmille, oikeassa paikassa oikeaan aikaan, eri odotuksia siitä mitä Hyvyy tekee)

Hanna Simola, opinnäytetyössä toteutettu työpaja, Hyvyn ry:n hallitus ja henkilöstö 5/2021

Taloudelliset ilmiöt		PESTEC + SWOT –analyysi. Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivu 2/7		
Ilmiö ja tulevaisuuskuva	Hyvyn vahvuudet tulevaisuuden ilmiössä	Hyvyn heikkoudet tulevaisuuden ilmiössä	Ilmiön mahdollisuudet Hyvylle	Ilmiön uhat Hyvylle
<b>Julkinen rahoitus vähenee</b> * Kuntien ja valtion varat järjestötoimintaan vähenevät * Rahalla tuotettujen tuloksien mittaaminen korostuu * Rahoittajien intressien huomioiminen uhkaa järjestöjen riippumattomaa toimintaa * Järjestöjen mahdollisuudet vastata sosiaali- ja terveysongelmiin supistuu	- Ammattitaitoa on - verkostot laajoja - Tunnettavuutta ja luotettavuutta on	- Jatkuvuuden turvaaminen - Vaikka kaupunki tärkeä yhteistyökumppani, tilojen hallinnointi on haastavaa (iso kiinteistö) > vaatii hallinnointia ja kustannuksia	- Yhdessä tekeminen lisääntyy - Jäsenyhdistysten välinen yhteistyö - Keusote ja kaupunki voimavarana	- STEAn valta (sanelee rahaa ja kriteerejä) - Vaikempi saada STEAn rahaa, iso töistä - Vaikuttavuuden mittaaminen ja muu kirjallinen työ vaikeissa kriteereissä - Projektijatkoiille vaikea saada jatkorahoitusta
<b>Järjestöjen oma varainhankinta korostuu</b> * Toiminnan rajoittamiseen tulee löytää uusia keinoja * Järjestöt myyvät enemmän palveluja * Yrityskumppanuusien rooli korostuu, kilpailu yhteistyöstä lisääntyy * Uusia tulonlähteitä mm. lahjoitukset, testamentit, apurahat, hankerahoitukset	- Tunnettavuus > luotettavuus	- Humanitaarinen ja yleishyödyllinen - Ei ole resursseja	- Jäsenyhdistysten yhdessä tekeminen korostuu - Yritysten sponsorointia - Palveluiden tuottaminen	- Yhteistyö ja mahdollisuudet toimia yhdessä pienenee - Lamaannutaan niukkuuteen, (pienet toimijat) - Toiminnan kehittäminen kärsii
<b>Niukkuus pakottaa järjestötoimintaa uudistumaan</b> * Niukkuus vaatii uusien toimintatapojen ja palveluiden kehittämistä * Niukkenevia varoja tulee kohdistaa järkevästi	- Vapaaehtoisuuden korostuu - Vapaaehtoisuuden monimuotoisuus - Erilaisia yhdistyksiä (ei vain soteyhdistyksiä) = monimuotoista - Jäsenyhdistysten määrä on noussut	- Lyhyet projektit, mutta niissä iso työ	- Pystytään vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin, halutaan olla haasteissa mukana - Tuodaan toimintaa enemmän vaan esille, mitä kaikkea meidän on mahdollista tehdä j kannustaa rohkeuteen tuoda omaa toimintaa esille	- Jäsenten katoaminen - Koronan vaikutus ollut iso uhka
<b>Muuta, puuttuuko jotain?</b>	- Vaatii miettimistä, miten eteenpäin	- Epäselvyys mihin kuulutaan (rajapinnat epäselviä, Keusote, kaupunki)		- Perustehtävä tulee muistaa, vaikka tarvitaan rahoja

Hanna Simola, opinnäytetyössä toteutettu työpaja, Hyvyn ry:n hallitus ja henkilöstö 5/2021



## Sosiaaliset ja kulttuurilliset ilmiöt

PESTEC + SWOT –analyysi.  
Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivu 3/7

Ilmiö ja tulevaisuuskuva	Hyvyn vahvuudet tulevaisuuden ilmiössä	Hyvyn heikkoudet tulevaisuuden ilmiössä	Ilmiön mahdollisuudet Hyvylle	Ilmiön uhat Hyvylle
<b>Yhteisöllisyys muutoskessa</b> * Yhteisöllisyys muuttuu löyhemmäksi Yksilön halut ja henkilökohtaiset hyödyt korostuvat * Yhteisten yksittäisten asioiden puolesta ollaan valmiita toimimaan * Fyysinen kohtaaminen on tulevaisuudessakin tärkeää * Eriarvoisuusyhteiskunnassa lisääntyä: ikäihmisten yksinäisyys, huono-osaisuus, * Ihmisten taloudelliset ongelmat lisääntyvät ja kasautuvat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onnensillassa paikka fyysiselle kohtaamiselle</li> <li>- Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti</li> <li>- Yksinäisyyden vähentäminen</li> <li>- Edullista toimintaa, osittain ilmaista</li> <li>- Tavoitteena on yksinäisyyden vähentäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten /yksinäisten tavoittaminen kodeista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansalaistoiminnan uudet tuulet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten onnensillan sapluuna toimii pitkällä tulevaisuudessa 10 – 20 vuoden kuluttua &gt; pitääkö kehittää jotakin muuta, mitä?</li> </ul>
<b>Monikulttuurisuus lisääntyy</b> * Monikulttuurisuus tarkoittaa eri ikäryhmiä, uskontoja, vähemmistöjä jne. * Monikulttuurisuus yhteiskunnassa lisääntyvät ja rikastuttavat yhteiskuntaa * Maahanmuutto tuo uusia mahdollisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rikkaus</li> <li>- Tuo uusia mahdollisuuksia, toimintaa ja tapahtumia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maahanmuuttajien tavoittaminen (heillä on oma paikka mosaiikki)</li> <li>- Rasmismia havaittavissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rikkautta</li> <li>- Maahanmuuttajien käyminen tempausten kautta, esittelemään vahvuuksiaan</li> <li>- Monipuolista toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linnoitautuaan omin sopppeihin</li> <li>- löydetäänkö yhteistä säveltä</li> <li>- Polarisaatio</li> </ul>
<b>Väestö ikääntyy</b> * Yhdistysaktiivit vanhenevat ja uhkana on toiminnan kehittämisen pysähtyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdistystoiminnan tukea tarjotaan</li> <li>- Perustettu Yhdessä ikäihmisten parhaaksi -verkosto (laajasti eri toimijoita mukana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vapaaehtoiset ikääntyvät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kansalaistoiminta, ei tarvitse olla yhdistystä taustalla</li> <li>- ketterää toimintaa</li> <li>- Ei tarvitse sitoutua</li> <li>- Liitytään suurempiin kokonaisuuksiin</li> <li>- Miten voitaisi kehittää etsvää vanhustyötä, on koko kaupungin miettimisen paikka. Ongelma ettei voida saada mistään tietoja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdistyksiä lopettaa toimintaansa</li> </ul>

Hanna Simola, opinnäytetyössä toteutettu työpaja, Hyvy ry:n hallitus ja henkilöstö 5/2021



## Teknologiset ilmiöt

PESTEC + SWOT –analyysi.  
Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivu 4/7

Ilmiö ja tulevaisuuskuva	Hyvyn vahvuudet tulevaisuuden ilmiössä	Hyvyn heikkoudet tulevaisuuden ilmiössä	Ilmiön mahdollisuudet Hyvylle	Ilmiön uhat Hyvylle
<b>Teknologian vaikutus elämääme kasvaa</b> * Teknologia vaikuttaa monipuolisemmin ihmisten arkeen ja helpottaa sitä * Tiedon keräämisen, analysoinnin ja viestinnän merkitys lisääntyy * Verkostoissa toimimisen hyödyntäminen lisääntyy, yhteydenpito on helpompaa * Digisyrjäytyminen lisääntyy Suhde työhön ja vapaa-aikaan muuttuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mistä tietoa voi ammentaa (ollaan paikka mistä tietoa mahdollista saada myös ilman teknologiaa)</li> <li>- Vuorovaikutusmahdollisuudet somen kautta</li> <li>- Digiopastuksen koordinointi, annetaan digineuvontaa</li> <li>- Uskaltaa tulla kysymään ja kertomaan teknologiasta, myös yksityisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digipolarisaatio: on niitä jotka osaa ja jotka eivät osaa (pitää huomioida yleisesti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ollaan välittävä toimija &gt; mitä kaikkea muuta tietoa voisi olla</li> <li>- Laitteiden kierräystä vähävaraisille, mahdollistetaan kaikille laite käyttöön</li> <li>- Oikean tiedon jakaminen (myös uhka)</li> <li>- Digiopastuksen voisi opinnollistaa vapaaehtoistyönä/ saada CV-merkintää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medialukutaito &gt; sen vahvistaminen mahdollisuus</li> </ul>
<b>Teknologian hyödyntäminen yhdistystoiminnassa monipuolistuu</b> * Verkostojen ylläpitäminen, vapaaehtoisten tavoittaminen ja yhteisten päämäärien edistäminen helpottuvat * Vapaaehtoisten ja verkostojen vuorovaikutuksen ylläpitäminen helpottuu * Tekoaaly helpottaa hallinnon järjestämistä ja avuntarvitsijoiden analysointia * Teknologiaa voidaan säästää aikaa, rahaa ja resursseja sekä tarjota parempia palveluja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monikanavainen viestintä eli tiedon saa myös paperilla tarvittaessa, huomioidaan ettei kaikki käytä nettiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jäsenyhdistyksissä paljon tarvetta digitukeen jatkossakin kun kehitys kehittyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ollaan välittävä toimija, tieto on saatavissa monella tavalla</li> <li>- Tekoaaly yhdistyshallinnossa &gt; kaikkea ei tarvitse tehdä niin hankalasti</li> </ul>	
<b>Verkko-osallistuminen lisää yhteisöllisyyttä</b> * Virtuaalinen yhteisöllisyys lisääntyy * Verkkoapaaehtoisuuden suosio lisääntyy * Verkossa tapahtuva vuorovaikutus pohjustaa kohtaamisia ja tehostaa hallintobyrokratiaa * Uusia tapoja kokea yhteisöllisyyttä ja osallistua. Yhteisiä muodostuu digitaalisuuden varaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hybridiosallistumismahdollisuus jo toiminnassa</li> <li>- Luennoilla pienryhmäominaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digisyrjäytyminen ja syrjäytymisvaarassa olevat (heikkous, mahdollisuus ja uhka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digisyrjäytyminen ja syrjäytymisvaarassa olevat (heikkous, mahdollisuus ja uhka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digisyrjäytyminen ja syrjäytymisvaarassa olevat (heikkous, mahdollisuus ja uhka)</li> </ul>
<b>Muuta, puuttuuko jotain?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimijana Hyvy on digimyrönteinen, mutta ei tehdä digipakkoa</li> <li>- Fyysisiä kohtaamisia tarjotaan edelleen</li> <li>- Näkövammaisten huomioiminen (kotsiivit on tehty saavutettavuusdirektiivin mukaan)</li> </ul>			

Hanna Simola, opinnäytetyössä toteutettu työpaja, Hyvy ry:n hallitus ja henkilöstö 5/2021



## Kestävien kehityksen ilmiöt

PESTEC + SWOT –analyysi.  
Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivu 5/7

Ilmiö ja tulevaisuuskuva	Hyvyn vahvuudet tulevaisuuden ilmiössä	Hyvyn heikkoudet tulevaisuuden ilmiössä	Ilmiön mahdollisuudet Hyvylle	Ilmiön uhat Hyvylle
<b>Kestävien kehityksen huomioiminen järjestötoiminnassa lisääntyy</b> * Kestävä kehitys järjestöissä on kestävyysajattelua, johon liittyy kauaskantoinen ja kestävä ajattelu kaikessa toiminnassa. Vastuullinen järjestö suosii kestävä kehityksen vaihtoehtoja ja sitoutuu edistämään kestäviä tavoitteita kaikessa toiminnassaan. * Kestävän tulevaisuuden rakentamisessa tarvitaan sote – järjestöille tyypillistä vastuullista tarkoitusta, osaamista, tietoutta, ketteryyttä ja joustavuutta. * Ilmastoin ja ekologisuuden teemat järjestöjen avustuskriteereissä vahvistuvat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsenäinen toimija</li> <li>- Vuokrasopimus turvana toistaiseksi voimassaolevana</li> <li>- Toiminnassa ollaan ketteriä ja joustavia, muuntaudutaan tarpeen mukaan (henkilöstö erityisesti)</li> <li>- Asiakaslähtöisyys, jäsentenmielipiteet huomioidaan, ollaan kiinnostuneita ja kysytään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puuttuu yhteinen kestävä kehityksen tavoite ja ideologia, joita jäsenyhdistykset voisivat allekirjoittaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pystytään hyödyntämään vuodenaikoja, ympäristöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jäsenkato (jos toiminta ei vastaa heidän ajatuksia)</li> </ul>
<b>Kestävä kehitys ja ilmastonmuutos yhteiskunnan ilmiönä vahvistuu</b> * Ympäristökysymysten huomioiminen ja ekologisen hyvinvoinnin rakentaminen lisääntyvät * Ihmisten luontosuhde ja kiinnostus ympäristö- ja ilmastasioihin lisääntyy * Ilmastonmuutoksen vastainen toiminta lisääntyy, ekologiset arvot korostuvat		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikempi saada uusia toimijoita kestävästä kehityksestä kiinnostuneita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekologinen arvo voisi houkuttaa ihmisiä meidän toimintaan mukaan, erityisesti nuoria aikuisia</li> </ul>	
<b>Paikallisuus vahvistuu globalisaation vastailmiönä</b> * Paikallisten toimijoiden rooli kasvaa ja arvostus paikallista toimintaa kohtaan korostuu * Paikallisia ilmastotekoja ja ekologisia ratkaisuja lisätään	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdistykset ovat paikallisia ja asiantuntijoita</li> <li>- Kiinteistöhuolto tms. yhteistyökumppanit paikallisia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aluetoiminta ja sen lisääminen (esim. asumiskeskusten yhdistykset)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liika laajentuminen</li> </ul>
<b>Muuta, puuttuuko jotain?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vapaaehtoiset, osallistajat, työntekijät haluavat osallistua ja sitoutua toimintaan, koska tuntuu tärkeältä &gt; kertakäyttökulttuurin vastakohta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiskäyttötavaroiden käytön lisääminen</li> </ul>	

Hanna Simola, opinnäytetyössä toteutettu työpaja, Hyvyn ry:n hallitus ja henkilöstö 5/2021



## Kansalaistoiminnan ilmiöt

PESTEC + SWOT –analyysi.  
Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivu 6/7

Ilmiö ja tulevaisuuskuva	Hyvyn vahvuudet tulevaisuuden ilmiössä	Hyvyn heikkoudet tulevaisuuden ilmiössä	Ilmiön mahdollisuudet Hyvylle	Ilmiön uhat Hyvylle
<b>Yhdistystoiminta muutoksessa</b> * Toimintaympäristös muuttuu: taloudellisia haasteita, resurssit pienentyvät sekä epävarmuus, monimutkaisuus ja muutosnopeus kasvavat. * Muutostahdissa pysyminen edellyttää yhteistyötä, joustavuutta, kykyä reagoida ja valmistautumista muutoksiin. * Yhdistystoiminta erikoistuu ja palvelutoiminta lisääntyy * Kilpailu rahoituksesta, vapaaehtoisista ja palveluista kiristyy * Jäsenyyden merkitys vähenee, toimintaa tarjotaan myös ei-jäsenille. * Jäsenten ja sidosryhmien odotukset kasvavat, laadukkuutta odotetaan kaikelta toiminnalta * Viestinnän merkitys korostuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maailma muuttuu – projektin anti jatkuu hankkeen päätyttyä</li> <li>- Yhteistyöhakuisia ja kykyisiä</li> <li>- Viestintä monipuolista ja laadukasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstöressurssien väheneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voidaan toimia ilman rajoja (yhdistysten välillä) &gt; tehdään yhdessä asioita, myös muiden kuin ihmisten kanssa</li> <li>- Erikoistuvien yhdistysten näpäkkyys, pienille yhdistyksille yhteistoimintaa, yhdistetään tarpeita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STEA rahoituksen epävarmuus</li> <li>- Erikoistuvien yhdistysten näpäkkyys/rajoittavuus</li> </ul>
<b>Vapaaehtoisuus muutoksessa</b> * Vapaaehtoisten määrä ja sitoutuminen vähentyvät * Vapaaehtoisten motiivointi ja innostaminen korostuu * Yksilöityvä vapaaehtoistoiminta kasvussa: ihmiset hakevat vapaaehtoisuudelta merkitystä omalle yhteisöllisyydelle, merkityksellisyydelle ja identiteetille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvää yhteistyötä</li> <li>- Yhteinen vapaaehtoisuus</li> <li>- Yhteinen valikkoryhmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vapaaehtoisina toimiminen edellyttää sitoutumista, jota tulevaisuudessa ei niin arvosteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyö ja sen lisääminen</li> <li>- Yksi ainut paikka mistä saada ja löytää vapaaehtoista olisi tavoiteltavaa</li> <li>- Ihmisten halu sitoutua vähenee &gt; pidetään huolta vapaaehtoisista ja huomioidaan sitoutumisen väheneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei saada jatkossa vapaaehtoisia</li> </ul>
<b>Neljäs sektori haastaa yhdistystoimintaa</b> Ihmisten itse ja yhdessä organisoima epämuodollinen kansalaistoiminta lisääntyy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ongelmaa, Onnensilta on avoin kaikille</li> <li>- 4. sektori on tervetullut joukkoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiloissa ei voi järjestää isoja tilaisuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laajeneva yhteistyö kaikkien mahdollisten toimijoiden kanssa</li> <li>- Voidaan vaikuttaa miten koordinoidaan vapaaehtoistoimintaa</li> <li>- Ryhmälle suunnitellaan rajattu kesto, suunnitellaan lyhyt tempoiseksi ja vapaaehtoiselle kevyemmäksi = suunnittelua ja oivaltamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neljäs sektori ei uhkaa toimintaa</li> <li>- Pop up toiminta vie vapaaehtoisia toisaalle</li> </ul>

Hanna Simola, opinnäytetyössä toteutettu työpaja, Hyvyn ry:n hallitus ja henkilöstö 5/2021

## **PESTEC -analyysin pohjana käytetyt lähteet**

### **Työpajassa hallitus ja henkilöstö. Sivü 7/7**

- Dufva M. 2018. Megatrendien vaikutus vapaaehtoistoimintaan. Teoksessa Hirvonen S. & Puolitaival S. (toim.). Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa, s. 18-21. Kansalaisareena ry. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf>. Luettu: 14.4.2021.
- Eronen A., Hiilamo H., Ilmarinen K., Jokela M., Karjalainen P., Karvonen S., Kivipelto M., Knop J. & Londén P. 2021. Sosiaalibarometri 2021. Koronakriisi ja palvelujärjestelmän joustavuus. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.
- Fields M. & Hannukainen K. 2020. Järjestöjen osaamistarpeet ja koulutuksen trendit. Koronakriisi ja digitalisaatio haastavat järjestöt – Katsaus Opintokeskus Siviksen osaamistarvekyselyyn 2020. Opintokeskus Siviis. Luettavissa: <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/julkaisu-sivis-osaamistarvekysely-2020.pdf>. Luettu: 5.4.2021.
- Harju, A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Halava I., Panzar M. & Lukin E. 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Järjestötoiminnan tulevaisuus. STEA. Helsinki. Luettavissa: [https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoiminnan\\_tulevaisuus](https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoiminnan_tulevaisuus). Luettu: 12.4.2021.
- Hellemaa, P. 2020. Se kolmas: sote-järjestöjen ytimessä, sosiaalinen näkökulma kestävään kehitykseen. Teoksessa Hannukainen K (toim.). Kestävän elämän muutosvoimaa järjestötoiminnasta, s. 36-39. Opintokeskus Siviis. Luettavissa: [https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/kestavan\\_elaman\\_muutosvoimaa\\_jarjestotoiminnasta\\_opintokeskus\\_sivis.pdf](https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/kestavan_elaman_muutosvoimaa_jarjestotoiminnasta_opintokeskus_sivis.pdf). Luettu: 2.4.2021
- Hiilamo H. 2020. Koronapandemian vaikutukset sosiaalipolitiikkaan Suomessa. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, s. 109-117. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Luettu: 11.4.2021.
- Hiltunen E. 2020. Elämä koronan jälkeen. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, s. 31-42. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Luettu: 11.4.2021.
- Jalonen H., Lehti M., Tonteri A., Koskelo M., Nousiainen A. & Jäppinen T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Kuntaliitto 2020. Korona ja tulevaisuuden kunnat – käännekohtia ja käänneentekijöitä. Kuntaliitto. Helsinki. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Korona%20ja%20tulevaisuuden%20kunnat%20%E2%80%93%20k%C3%A4%C3%A4nnekohtia%20ja%20k%C3%A4%C3%A4nteentekij%C3%B6it%C3%A4.pdf>. Luettu: 23.3.2021.
- Meristö T. 2020. Kurkistuksia tulevaisuuksiin koronan jälkeen. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, s. 43-52. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Luettu: 11.4.2021.
- Orivuori S. 2020. Hyvinvointi pettävällä pohjalla. Teoksessa Hannukainen K (toim.). Kestävän elämän muutosvoimaa järjestötoiminnasta, s. 40-44. Opintokeskus Siviis. Luettavissa: [https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/kestavan\\_elaman\\_muutosvoimaa\\_jarjestotoiminnasta\\_opintokeskus\\_sivis.pdf](https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/kestavan_elaman_muutosvoimaa_jarjestotoiminnasta_opintokeskus_sivis.pdf). Luettu: 2.4.2021
- Peltosalmi J., Eronen A., Haikari J., Laukkarinen M., Litmanen T., Londén P. & Ruuskanen P. 2020. Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.

Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus. Luettavissa: <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/osaajat-jarjestotyossa.pdf>. Luettu: 10.4.2021.

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. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS\\_2020\\_47.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf). Luettu: 8.4.2021.

SOSTE 2021a. Ennakointi. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoopas/ennakointi/>. Luettu: 16.3.2021.

SOSTE 2021b. Strategia tarvitaan takaamaan toiminnan jatkuvuus. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoopas/strategia-tarvitaan-takaamaan-toiminnan-jatkuvuus/>. Luettu: 2.4.2021.

Stranius L. 2009, Epämuodollinen kansalaistoiminta – järjestötoiminnasta kevytaktivismiin. Teoksessa Oikeusministeriö (toim.). Suomalaiset osallistujina, s. 140-170. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5.

Stranius L. 2018. Vapaaehtoistoiminnan tulevaisuus. Teoksessa Hirvonen S. & Puolitaival S. (toim.). Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa, s. 8-10. Kansalaisareena ry. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf>. Luettu: 14.4.2021.

Opintokeskus Sivis 2020. Tutkimukset ja selvitykset. Digitalisaatiosta sosiaalisiin taitoihin – eurooppalaisten vapaaehtoistoiminnan ohjaajien ja alan asiantuntijoiden ajatuksia tulevaisuudesta osaamistarpeista. Tiivistelmä. Luettavissa: <https://www.ok-sivis.fi/materiaalit/tutkimukset-ja-selvitykset>. Luettu: 10.4.2021.

Toikkanen P. 2019. Tulevaisuuden näkymät järjestöissä. Osana yhteistä ratkaisua Oy. Luettavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoopas/toiminnan-vaikuttavuus/>. Luettu: 22.3.2021.

Toikkanen P. 2020. Järjestöjen tulevaisuus. Koulutuksen diasarja 25.11.2020.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf) Luettu: 12.4.2021.

Väisänen E. 2018. Pop up -vapaaehtoisuus on tulevaisuuden voimavara. Teoksessa Hirvonen S. & Puolitaival S. (toim.). Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa, s. 77-81. Kansalaisareena ry. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf>. Luettu: 14.4.2021.

*PESTEC –materiaalissa käytetyt valokuvat lähteestä pixabay.org*

## Liite 2. Kooste kyselyistä, fasilitoiduista työpajoista ja haastatteluista



### Kyselyt:

- Kysely (hallitus, henkilöstö, vapaaehtoiset)
- Avoin kysely kaikille (73 vastausta)

### Työpajat:

1. Hallitus + henkilöstö
2. Vapaaehtoiset
3. Kansalaistoiminnan keskusten toimijat ympäri Suomea

### Haastattelut sidosryhmille:

- Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry
- Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymä
- Siskot ja Simot
- Hyvinkään seurakunta
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry
- Hyvinkään kaupunki
- Kansalaisareena

## KYSELYIDEN VASTAUKSIA

### MIELIKUVIA ONNENSILLASTA, ESIMERKKIVASTAUKSIA:

- Erittäin tarpeellinen erilaisten ihmisten, eri toimintojen kohtauspaikka.
- Aktiivinen, helposti löydettävissä. Kotoisa.
- Hyvä paikka monille ihan oleellisen tärkeä. Mukavat ihmiset talossa. Ystävällisiä ja ammattitaitoisia.

### MIKSI IHMISET HALUAVAT KÄYDÄ ONNENSILLASSA?

- Ihmisten tapaaminen ja uusiin tutustuminen, yhteisöllisyys
- Ajanviete, viihtyminen, sisältöä arkeen, virikkeitä
- Ilmapiiiri (tervetullut, lämminhenkisyys)
- Vertaistuki ja -apu
- Vaikuttaminen
- Esteetön kokoontumispaikka
- Hyvät kulkuyhteydet
- Miellyttävä henkilökunta, organisoitu toiminta
- Edullinen kahvio
- Harrastaminen, taitojen ylläpito
- Informaatiota
- Tietotekniikkatuki
- Kokoukset
- Myyjäiset
- Yhdistysten kokoontumiset

# KYSELYIDEN VASTAUKSIA

## MIELIKUVIA ONNENSILLASTA ESIMERKKIVASTAUKSIA:

- Sisäänlämpiävä, jos et ole yhdistysaktiivi niin et kuulu joukkoon. Piiri pieni pyörii.
- Painottuu ehkä liikaa ikääntyneisiin ja jo valmiiksi aktiivisiin ja hyvinvoiviin. Onnensilta voisi myös jalkautua enemmän.
- Kävin kerran XXX ihmisten kokouksessa keski-ikä oli 70v. Olin silloin alle 50v. Tunsin itseni ulkopuoliseksi.

## MIKSI IHMISET EIVÄT HALUA KÄYDÄ ONNENSILLASSA?

- Eivät ole tietoisia toiminnasta ja halua tutustua
- Sisäpiirimäinen mielikuva, vakiintuneet kävijät (uuden vaikea tulla mukaan)
- Tylsä paikka
- Eivät tunne ketään valmiiksi sieltä, uusiin ihmisiin tutustuminen jännittää
- Vanhusten ja vammaisten kokoontumispaikka Toisen luokan kansalaisten paikka
- Liikkuminen /terveydentila, parkkipaikkaongelma
- Kuuluttava yhdistykseen
- Pelko esiintymiseen ja silmätikuksi tulemisesta
- Ei yhteistä agendaa
- Ajasta jälkeen jäänyt
- Aikuisten kiusaaminen
- Häpeän tunne osallistua / tuoda omaa hankalaa tilannetta esiin
- Rakennus ruma  
Onnensilta nimi ei kolahda
- Käynnit eivät ole vastanneet odotuksia

## Miten Onnensillan toimintaa tulisi kehittää? Kyselyiden tuloksia

- Esteettömät tilat
- Ruoka-apu
- Tutustumista tapahtumia, avointen ovien päiviä
- Tiedotusta parannettava
- Jalkautumista seinien ulkopuolelle – etäpisteitä ja popUp toimintaa, myös kylille
- Laajemmin tarjontaa eri kohderyhmille (myös lapset, nuoret, perheet ja maahanmuuttajat)
- Kaikille avoimen toiminnan ja tiedotuksen lisääminen (esim. lauantaisin kaikille avoin Onnari tai Onnenpäivän iltajatkot)
- Enemmän ajankohtaisiin asioihin tarttumista (esim. teemailtoja)
- Ilmanvaihtoa paremmaksi
- Paremmat parkkipaikat
- Peiliseinä tiloihin
- Kahvilatoiminnan kehittäminen
- Kaikki uudetkin tervetulleita, ei sisäänpäin lämpövyttöä
- Toimintaa iltaisin
- Vetovastuiden jakaminen (vetäjät eivät ole pomoja vaan luotettuja kävijöiden palvelijoina), emännän/isännän palkkaaminen
- aivoriilien järjestäminen ja keskustelun avaaminen
- Pienryhmätoimintaa
- Retkiä

# YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN NÄKEMYKSIÄ

## NÄKEVÄT NYKYTILAN:

- Yhteisö ja yhteisöllisuuden edistäjä
- Vapaaehtoisten kouluttaminen
- Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen
- Kotipesä jäsenyhdistyksille
- Hyvä sopeutuminen ja reagointikyky

## TOIVOVAT TULEVAISUUDELTA:

- Rohkeampi suunta
- Avoimempaa toimintaa, johon helppoa osallistua ja tulla uutena mukaan
- Laajemmat toiminta-ajat ja kohderyhmät
- Koko kylän olohuone
- PopUp toimintaa
- Digitaalisen toiminnan hyödyntämistä, osallistumista satelliiteissa
- Yhteiskehittämistä yhteistyötahojen kanssa
- Sukupolvien ja eri taustaisten ihmisten kohtaaminen
- Toiminnan tekeminen yhdessä yhteisten teemojen äärellä
- Uudet tilat

# RISTIRIITAISSIA HAVAINTOJA AINEISTOSTA

- Yhteistyö kaupungin kanssa
- Viestintä ja tiedotus
- Vapaaehtoisuutta on, mutta PopUp tyyppinen toiminta vähäistä
- Tilat hyvät, mutta ei kuitenkaan (muunneltavuus, ison tilan tarve, tilojen riittävyys ja tarkoituksen mukaisuus)



# KEHITETTÄVÄÄ HYVY RY:SSÄ JA ONNENSILLASSA

(LYHTEEVETO ESIIN NOUSSEISTA KEHITTÄMISOHJEISTA)

- **KOHDERYHMÄT** (kenelle, mitä, miksi)
  - Toiminta-aikojen laajentaminen
  - Toimintaa tulisi uudistaa tai laajentaa (kyselyssä)
- **MAINE JA AVOIMUUS**
  - Matalakynnys, pois poteroista, avoimuutta
  - Lukkiutuneen maineen uudistaminen
- **TILAT**
  - Uudet? Muunneltavuus?
  - Toiminta liikkumaan seinien ulkopuolelle
- **ROOLIT**
  - Sote -uudistuksessa
  - Kaupungin toimintapaikkojen kokoamisessa
  - Vapaaehtoisuuden koordinoimisessa
  - Palveluntarjoajana
  - Palveluiden tuominen Onnariin
  - Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja kansalaisvaikuttamisen lisääminen
- **YHTEISTYÖ**
  - Kaupungin, aluetoimijoiden ja yritysten kanssa
  - Kuntapäätäjiin vaikuttaminen (rahoitus, ennaltaehkäisy)
  - Toiminnan rahoittaminen
  - Varainhankinta
- **TULEVAISUUDEN HUOMIOINTI**
  - Pop Up ja projektimainen toiminta (vähenevän sitoutumisen mahdollisuus)
  - Digitulevaisuus
  - Kestävän kehityksen näkökulman huomiointi
  - Tutkimus- ja kehittämistoiminta (TKI)

## TULEVAISUUDEN IDEOINTIA IDEOINTITAUUKOLLA

	Kohtaaminen	Toiminta- kyvyn edistäminen	Yhteisöllisyys ja verkos- toiminen	Tilojen hyödyntäminen	Ajanvietto ja harrastaminen	Hyvinvointia	Muuta?
<b>Eläkeläiset / seniorit</b>	Ystävien tapaaminen Kahvitoiminta Tuttujen tapaaminen  Kohtaaminen: Ihminen tavattavissa  Läsnäolo ja yhtenäisyys	Liikunta Muistikahvila Kirjapiiri Aivotoiminta	Tutustuminen, vertaistuki  Vastaanotto ratkaisee	Esteettömyys tärkeää Kahvilatoiminta Riippuu tiloista	- Lukusali (lehtiä, kirjoja) - Kerhoja Voisi tulla vapaasti tutustumaan eri kerhojen toimintaan ennen kuin päättää osallistuko - Erialaisten ihmisten luonteva osallistuminen (esim. Introvertti)	Liikunta Tavata muita teemapäivät  Kiitollisuus ja elämän myönteisyys	- Tiedottamista, käytännöntietoa uusille eläkeläisille - Perinteiden säilyttämistä (käsitaidot, karjalampiirakat ym.), taitojen opettamista muille - Kysyttävä kohderyhmältä "ensitietopäivässä" - Tiede / taide - Mitä eläkkeelle jäävät toivovat?
<b>Potilas- ja vammaisihmiset</b>	Vastaanotto ratkaisee	Liikunta		Pitäisi voida toteuttaa tilaisuuksia suljettujen ovien takana, tiloissa haastavuutta sovittoa monia apuvälineitä  Miten tilat muotoutuvat eri tarpeisiin?	Hiljaisuuden ilta (musiikkia, taide-elämys)	Psyykinen hyvinvointi	Pienten potilasjärjestöjen lähipalvelut ja yhteistoiminta  Kokeellinen toiminta, joka elää ajassa  Alan asiantuntijat ja houkutteleva ajankohtainen tieto 10 vuoden päähän
<b>Perheet ja lapset</b>	Isovanhempien kerho Luetaan lapsille, lukuryhmiä muskari	Liikunta				Lautapeli-iltoja - Ikäluokkien kohtaaminen yhteisen toiminnan parissa	
<b>Sosiaaliset (esim. työttömät, lesket, omaishoitajat)</b>	- Omaishoitajien kahvikerho (yhdistetään eri kohderyhmiä) - Työttömille kohtaamispaikka, jossa keskitytään arjen voimavaroihin	Liikunta					- Ruokajakko - Tuore asenne
<b>Uudet kohderyhmät</b>	Pienillä yhdistyksillä yhteistä toimintaa > Onnensillan kautta viestintää monikanavaisesti  Isovanhemmat ja lapset yhdessä  Kerhot (toiminnanohjaaja)	Liikunta				- Nuoret: Työelämästä keskustelua, mitä työelämä on, työelämä rasittaa - tapahtumien järjestäminen - vapaaehtoistoiminta- verkossa (digi/media toiveita)	Kysyttävä nuorilta itseltään

## Liite 3. Skenaariot + arviointi mahdollisuuksista ja uhkista

### SKENAARIO 1: JATKETAAN KUTEN ENNENKIN

#### Toiminta ja kohderyhmä

- Jäsenten ja aktiivisten määrä vähenee
- Keskitytään jäsenyhdistysten palveluun
- Nykyisiä toimintamuotoja kehitetään nimenomaisesti jäsenjärjestöille

#### Tila ja resurssit

- Toiminta on tilakeskeistä
- Nykyisten tilojen käytettävyyttä kehitetään niissä rajoissa kuin mahdollista

#### Maine ja rooli

- Vanhusten ja vammaisten paikka
- Tutulle kohderyhmälle kohdistetaan ja vahvistetaan toimintoja
- Sisäänpäin kääntyneisyys haasteena kehittymiselle

#### Rahoitus ja yhteistyö

- STEA rahoitus ohjaa toiminnan kehitystä > STEA rahoituksen saamiseksi keksittää uusia tulokulmia
- Rahoitus vähenee, toiminta supistuu
- Uusia rahoittajia nykyiselle toiminnalle on löydettävä > maine haasteena

#### MAHDOLLISUUDET

- Nykyisten tilojen kehittäminen
- Palveluiden hiominen nykyiselle kohderyhmälle > erikoistumisen korostaminen

#### UHKAT

- Vapaaehtoiset vähenevät
- Toiminta kuihtuu
- Rahoituksen haasteet
- Maine karkottaa

### SKENAARIO 2: HUOMIOIDAAN KANSALAISTOIMINNAN MUUTOKSIA VALIKOIDEN

#### Toiminta ja kohderyhmä

- Vapaamuotoiseen 4. sektorin ja pop up toiminta huomioidaan
- Mukaan voi tulla myös yhdistysten ulkopuolelta
- Kohderyhmät/jäsenyhdistykset tuottavat toimintaa yhdessä
- Yli sukupolvien ja kulttuurien erilaiset ihmiset kohtaamaan toisiaan
- Toimintaa myös iltaisin ja viikonloppuisin

#### Tila ja resurssit

- Satelliittitoimintaa järjestetään ympäri Hyvinkäätä
- Tarjotaan virtuaalista toimintaa
- Uudet monipuolisemmat tilat / kumppanuutta tilojen kanssa

#### Maine ja rooli

- Kaikkien olohuone, avoimuutta kehitetään
- Kansalaistoiminnan paikallinen mahdollistaja ja tukija
- Aktiivinen vaikuttaja ja hyvinkääläisten kokoaja
- Roolia yhteistyökumppanina ja asiantuntijana kehitetty

#### Rahoitus ja yhteistyö

- STEA rahoituksen "perässä pysytään"
- Kaupungin ym. kumppaneiden kanssa kartoitetaan yhteistyömuotoja
- Tavoitellaan yrityskumppanuuksia ja palveluiden tuotteistamista

#### MAHDOLLISUUDET

- Uusia kohderyhmiä ja lisää toimijoita
- Vaikuttavuuden lisääntyminen
- Uudet toimintatavat avaavat uusia mahdollisuuksia ja rahoituksia
- Tavoitettavuus parantuu
- Uudet tilat uudistavat mainetta

#### UHKAT

- Muutoksen vastarinta
- Kehityksestä peräännyttään tai sitä pelätään
- Varovainen uudistus jää teennäiseksi
- Maineen uudistamisessa ei onnistuta

## SKENAARIO 3: ROLKEA HYPPI TULEVAISUUTEEN

Toiminta ja kohderyhmä	Tila ja resurssit	Maine ja rooli	Rahoitus ja yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vapaamuotoiseen 4. sektorin toimintaan kannustetaan ja ohjataan</li> <li>Uudet kohderyhmät (työkäiset, kulttuuri- ja liikuntayhdistykset) monipuolistavat toimintaa</li> <li>Kohderyhmät toimivat omaehtoisesti keskenään, Hyvyy on vain mahdollistaja</li> <li>Kaikki kansalaistoiminta ja -talot Hyvinkäällä Hyvyy alla &gt; Koordinointiroolia vahvistetaan</li> <li>Monipuolinen toiminta tarjoaa kohdennetusti toimintaa eri kohderyhmille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satelliittitoimintaa ympäri Hyvinkäätä</li> <li>Monipuolista virtuaalista toimintaa</li> <li>Uudet tilat, joissa myös muita toimijoita aktiivisena</li> <li>Pop up toimintaan panostetaan</li> <li>Resursoidaan viestintään ja kumppanuusien hoitoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistava ja yhteisöllinen</li> <li>Selkeä ja puhutteleva rooli, edistykseellinen suunta</li> <li>Kansalaistoimintaan innostava</li> <li>Kaikki haluavat mukaan, kaikkien olohuone</li> <li>Helppo tulla, tervetullut mielikuva</li> <li>Toimijat hakeutuvat Hyvyy yhteistyökumppaniksi</li> <li>Aktiivinen vaikuttaja ja äänitorvi</li> <li>Kaupungin ja Keusoten keskeinen kumppani, jonka kanssa toimintaa kehitetään yhdessä</li> <li>Kestävän kehityksen edistäjä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mennään toiminta edellä, etsitään rahoitus sen mukaan</li> <li>Koostuu eri elementeistä: luodaan uutta palvelutoimintaa ja kumppanuuksia</li> <li>Kaupungille tms. tuotetaan ostopalvelua (esim. vapaaehtoisuuden koordinointi)</li> </ul>



### MAHDOLLISUUDET

- Uusia kohderyhmiä ja lisää toimijoita
- Vaikutavuuden ja tunnettuuden lisääntyminen
- Uudet toimintatavat avaavat uusia mahdollisuuksia ja rahoituksia
- Tavoitettavuus parantuu
- Uudet tilat mahdollistavat uudenlaisen maineen ja toimintakulttuurin



### UHKAT

- Uudet kohderyhmät eivät koe hyötyvänsä Hyvyytä
- Muutoksen vastarinta nykyisessä kohderyhmässä
- Uudistusta ei edistetä johdonmukaisesti
- Maineen uudistamiseen ei panosteta
- Kumppanuuksia ym. sopimuksia ei saada aikaiseksi

## SKENAARIO 4: MENESTYSVISIO

kuvaa järjestöä tilanteessa, jossa se on saavuttanut ympäristömuutosten tarjoamat mahdollisuudet

Toiminta ja kohderyhmä	Tila ja resurssit	Maine ja rooli	Rahoitus ja yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohtaamisen paikka KAIKILLE HYVINKÄÄLLÄ</li> <li>Kohdennetusti toimintaa eri kohderyhmille</li> <li>Eri kohderyhmät kohtaavat toisiaan</li> <li>Kohderyhmät toimivat keskenään ASIA EDELLÄ</li> <li>Ihmiset kokevat merkityksellisyyttä ja toimijuutta</li> <li>4. sektorin ja PopUp toiminta tuettuja toimintamuotoja</li> <li>Sitoutuminen mahdollista eri muodoissa ja pituuksissa, ei vaadi jäsenyyttä</li> <li>Rohkea kokeilemisen kulttuuri, oppivaorganisaatio</li> <li>Ennakoidaan tulevaa</li> <li>Osallistetaan ja yhteiskehitetään</li> <li>Koulutetaan ja mahdollistetaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monipuoliset ja kutsuvat tilat</li> <li>Tilat palvelevat myös viikonloppuina ja iltoina</li> <li>Samoissa tiloissa useita toimijoita ja palveluja</li> <li>Virtuaalista toimintaa</li> <li>Viestintään ja kumppanuusien hoitoon panostetaan (ks. laatikko rahoitus)</li> <li>Tilojen käyttö on eläväistä ja moninaista (ei lukkiudu vakiovuoroihin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistava ja yhteisöllinen kohtaamispaikka</li> <li>Ihmisten toimijuus korostuu</li> <li>Kaikki haluavat mukaan, kaikkien olohuone</li> <li>Helppo tulla, avoin ja tervetullut mielikuva</li> <li>Aktiivinen vaikuttaja ja kansalaisten äänitorvi</li> <li>Selkeä ja edistykseellinen suunta</li> <li>Tukee ja edustaa kansalaistoimintaa ja -aktiivisuutta monipuolisesti</li> <li>Kestävän kehityksen edistäjä</li> <li>Toimijat hakeutuvat Hyvyy yhteistyökumppaniksi, tunnettuus alueella hyvää</li> <li>Kaupungin ja Keusoten keskeinen kumppani, jonka kanssa toimintaa kehitetään yhdessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mennään toiminta edellä, etsitään rahoitus sen mukaan</li> <li>Koostuu eri elementeistä: hankerahoituksia, palvelutoimintaa ja kumppanuuksia</li> <li>Kumppanuusien hoitoon panostetaan</li> <li>Yhteistyösuhteet ovat molemmin suuntaisia ja selkeästi sovittuja</li> </ul>

## Liite 4. Palautekyselyn tulokset

### Palautekysely Hyvy ry:n strategiasta 2022-2032

Vastaajien kokonaismäärä: 19

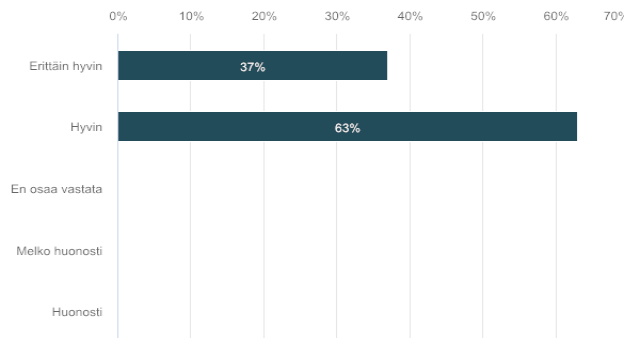
#### 1. Olen

Vastaajien määrä: 19

	n	Prosentti
Hyvy ry:n jäsenyhdistyksen edustaja	9	47,4%
Hyvy ry:n hallituksen jäsen (valitse tämä vaikka olisit myös jäsenyhdistyksen edustaja)	4	21,0%
Hyvy ry:n työntekijä	2	10,5%
Hyvy ry:n yhteistyökumppani	4	21,1%

#### 2. Ymmärrän mihin Hyvy ry:n uudella strategialla pyritään

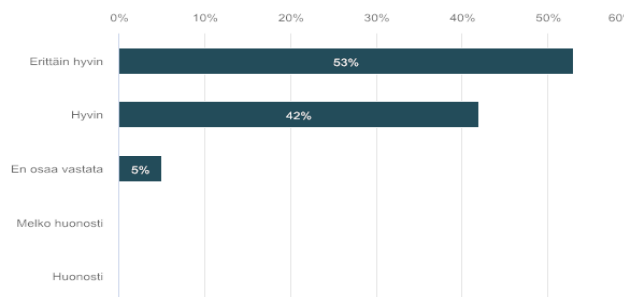
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	7	36,8%
Hyvin	12	63,2%
En osaa vastata	0	0,0%
Melko huonosti	0	0,0%
Huonosti	0	0,0%

#### 3. Strategia vastaa Hyvy ry:n tulevaisuuden kehitystarpeisiin

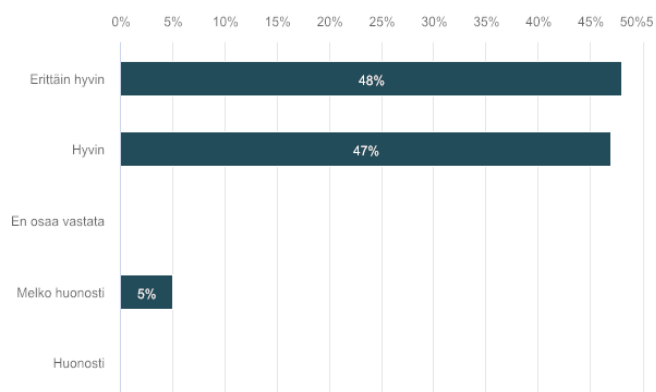
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	10	52,6%
Hyvin	8	42,1%
En osaa vastata	1	5,3%
Melko huonosti	0	0,0%
Huonosti	0	0,0%

#### 4. Strategia ohjaa Hyvy ry:n toimintaa toivottavaan suuntaan

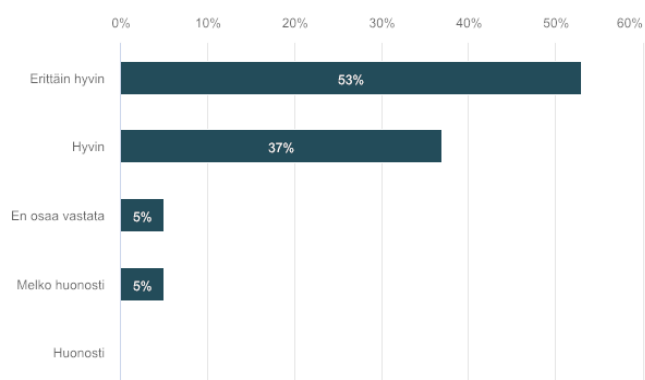
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	9	47,4%
Hyvin	9	47,4%
En osaa vastata	0	0,0%
Melko huonosti	1	5,2%
Huonosti	0	0,0%

#### 5. Strategialla edistetään Hyvy ry:n tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia

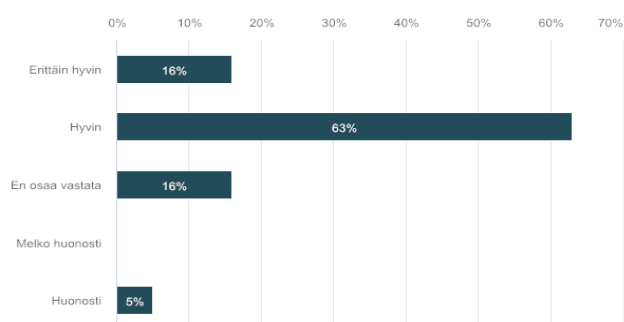
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	10	52,6%
Hyvin	7	36,8%
En osaa vastata	1	5,3%
Melko huonosti	1	5,3%
Huonosti	0	0,0%

#### 6. Strategiassa on otettu huomioon nykyisten jäsenyhdistysten tulevaisuuden tarpeet

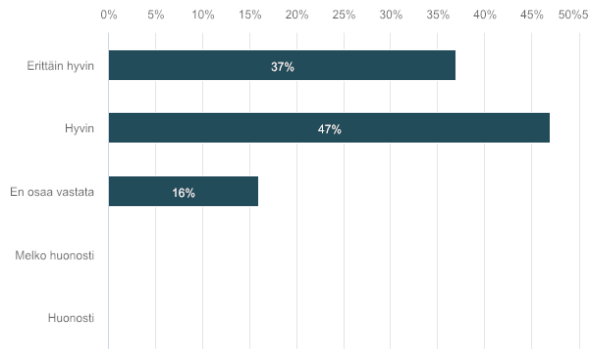
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	3	15,8%
Hyvin	12	63,1%
En osaa vastata	3	15,8%
Melko huonosti	0	0,0%
Huonosti	1	5,3%

## 7. Strategiassa on otettu huomioon hyvinkääläisen kansalaistoiminnan tulevaisuuden tarpeet

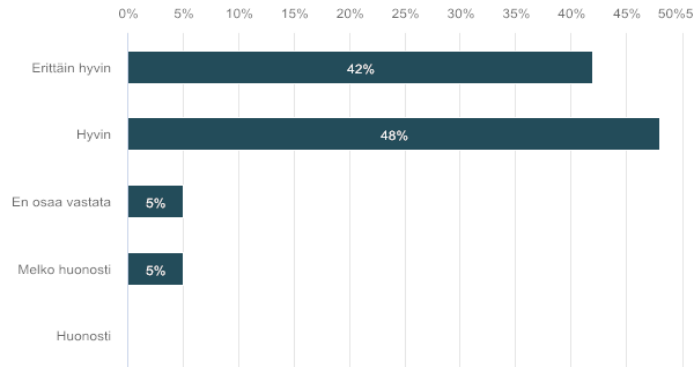
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	7	36,8%
Hyvin	9	47,4%
En osaa vastata	3	15,8%
Melko huonosti	0	0,0%
Huonosti	0	0,0%

## 8. Pidän strategiaa toteuttamiskelpoisena

Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	8	42,1%
Hyvin	9	47,4%
En osaa vastata	1	5,2%
Melko huonosti	1	5,3%
Huonosti	0	0,0%

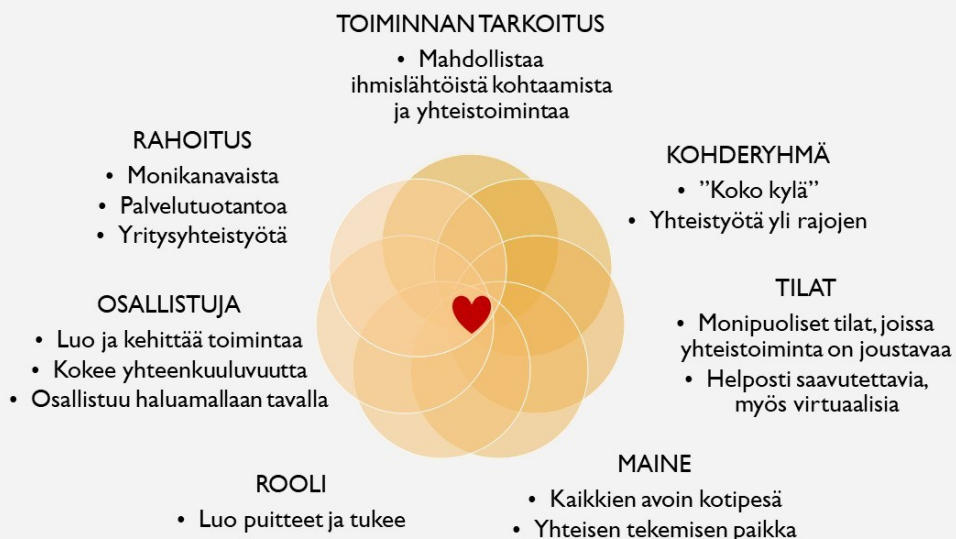


## HYVY RY:N LÄHTÖTILANNE 2022

<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ihmisläheisyys, fyysinen kohtaamispaikka</li><li>- Tunnettu rooli paikallisten sote –järjestöjen tukijana</li><li>- Laajat verkostot</li><li>- Osaava henkilöstö</li><li>- Vapaaehtoisten kouluttaminen ja tuki</li></ul>	<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Perustehtävän hämäryys ja toisistaan poikkeavat näkemykset siitä</li><li>- Rajautunut maine, sisäpiirimäisyys</li><li>- Tilojen rajallisuus, vakiovuoromainen toiminta</li><li>- Jäsenyhdistysten välinen yhteistyö vähäistä</li><li>- Toiminnan vaikuttavuuden osoittaminen ja sanoittaminen kuntapäätäjille</li><li>- Toiminnan ohjautuminen pääasiassa yhden rahoittajan varassa, lyhyitä projekteja</li><li>- Toiminta-aikaa ei iltaisin ja viikonloppuisin</li></ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rohkeus uudistua, ennakoita kansalaistoiminnan muutoksia ja kehittyä paikallisena toimijana</li><li>- Kaiken kansalaistoiminnan kotipesä, avoin olohuone</li><li>- Koota toimijoita yhteisten teemojen alle</li><li>- Avautua kaikille ja yhdistää toimijoita yhteisten asioiden äärelle</li><li>- Vapaamuotoisen vapaaehtoisuuden mahdollistaminen (4. sektori, PopUp)</li><li>- Kasvattaa roolia paikallisen vapaaehtoisuuden ja toimintakeskusten koordinoinnissa sekä paikallisena asiantuntijana</li><li>- Palveluiden tuotteistaminen ja rahoituksen monipuolistaminen</li><li>- Kestävä kehitys ja ajattelu</li><li>- Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja kansalaisvaikuttamisen lisääminen</li><li>- Digitulevaisuuden hyödyntäminen</li></ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Toiminnan jämähtäminen</li><li>- Aktiivisten vähentyminen</li><li>- Vähentyvä rahoitus, resurssien riittämättömyys</li><li>- Päätäjät/kaupunki eivät arvosta tai tiedosta Hyvyn roolia ja potentiaalia</li><li>- Osallistumisen muodot eivät palvele ihmisten haluja ja kiinnostusta</li><li>- Nykyisten tilojen kunto ja korjaustarve</li><li>- Sote –uudistuksessa Hyvyn osaamista ei hyödynnetä ja roolia vahvisteta</li></ul>

# ELINVOIMAINEN KANSALAISTOIMINNAN KESKUKSEN ELEMENTIT

(KUVAUS ELINVOIMAISESTA KANSALAISTOIMINNAN KESKUKSESTA YLEISELLÄ TASOLLA)



## HYVY RY:N ARVOT

**Välittäminen**

**Yhdessä onnistuminen**

**Rohkeus**

**Uudistuminen**



# HYVY RY:N PERUSTEHTÄVÄ ELI MISSIO

Osallisuuden ja yhteisöllisyyden edistäminen

Kohtaamispaikka

Vapaaehtoisten tukeminen ja kouluttaminen

Viestiminen

Verkostoyhteistyö

## VISIO 2032 (TULEVAISUUDEN TAVOITETILA)

### PAIKALLISEN KANSALAISTOIMINNAN KOTIPESÄ



#### PAIKALLINEN

=

Hyvinkäällä tapahtuva toiminta ja siellä toimivat toimijat

#### KANSALAISTOIMINTA

=

- Yhdistysten toiminta
- Ihmisten välinen toiminta
- Vaikuttamistoiminta
- PopUp tyyppinen toiminta

#### KOTIPESÄ

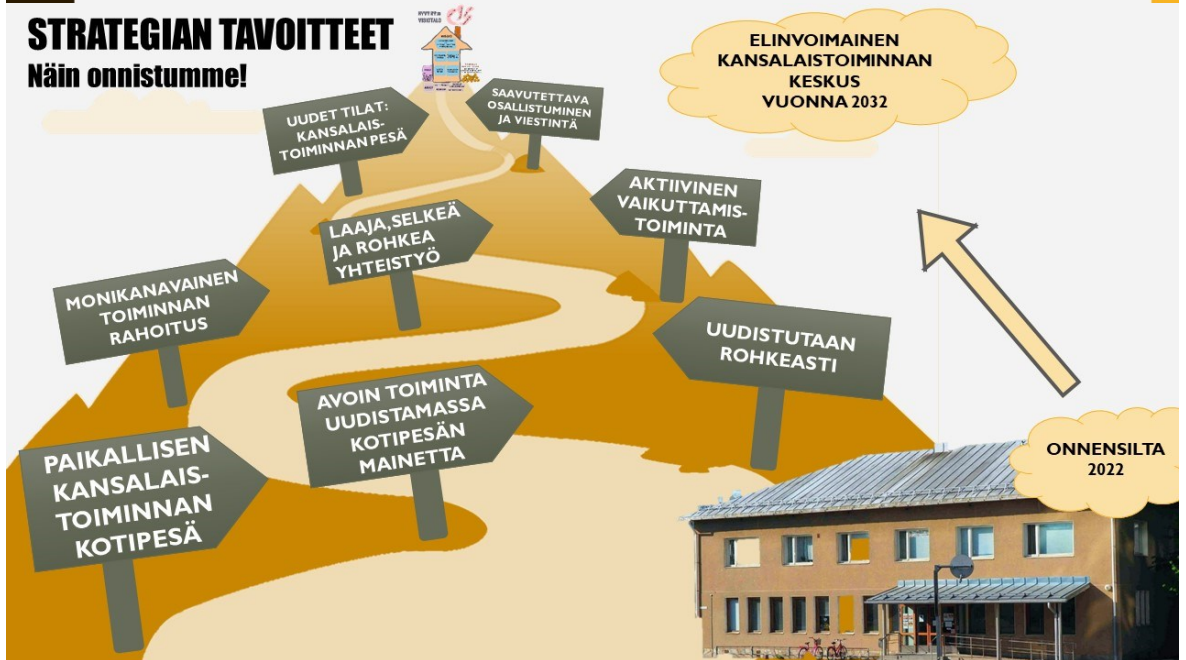
=

Puitteet ja edellytykset yhteistyölle ja kohtaamisille

# HYVYRY:n VISIOTALO

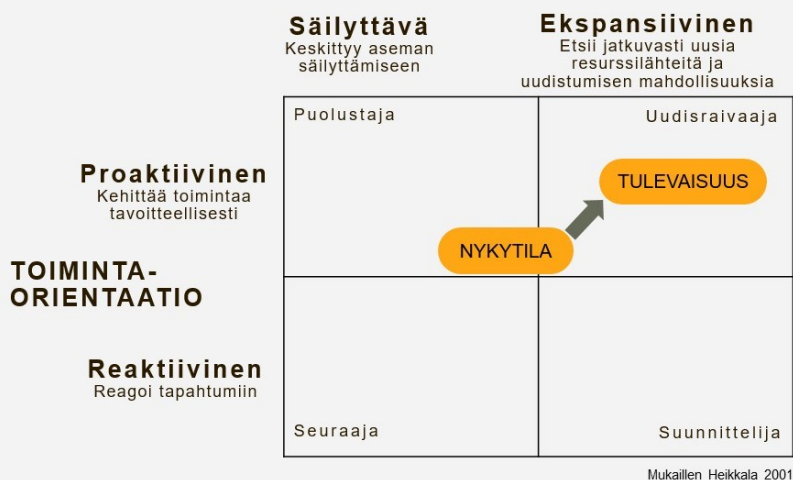


## STRATEGIAN TAVOITTEET Näin onnistumme!



# HYVY RY:N ASEMOINTI

## YMPÄRISTÖORIENTAATIO



## TUNNISTETUT SIDOSRYHMÄT, JOTKA TULEE HUOMIOIDA STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA

SIDOSRYHMÄ	MERKITYS HYVY RY:LLE
Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry	Hyvinkään Yhdistykset ry on Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry:n jäsenyhdistys, yhteistyötä monipuolisesti ja runsaasti koulutuksissa ja verkostoissa
Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä	Asiantuntijuusyhteistyö, yhteiskehittäminen
Siskot ja Simot	Jäsenyhdistys, yhteistyötä vapaaehtoistoiminnassa ja verkostoissa
Hyvinkään seurakunta	Kumppani, jonkun verran yhteistyötä
SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry	Sosiaali- ja terveysjärjestöjen kattojärjestö
Hyvinkään kaupunki	Keskeinen kumppani, tukee toimintaa antamalla tilat käyttöön, yhteissuunnittelua ja asiantuntijuusyhteistyötä
Kansalaisareena	Koulutuksellinen kumppani
STEA	Toiminnan pääasiallinen rahoittaja
Jäsenyhdistykset	Jäsenyhdistykset määrittelevät Hyvy ry:n olemassaolon. Jäsenyhdistykset toteuttavat toimintaa kansalaistoiminnan keskuksessa, toimivat asiantuntijoina ja Onnensillan toiminnan ytimessä
Jäsenyhdistysten jäsenet	Toimivat jäsenyhdistyksissä ja Onnensillan toiminnan ytimessä
Muut kävijät ja vapaaehtoiset Onnensillassa	Yhteisöllisyyden luojat toiminnan ytimessä
Toiminnasta kiinnostuneet, eivät toimintaa osallistuneet	Tulevaisuudessa mahdollisia vapaaehtoisia ja yhteisessä tilassa vierailuvia

# TAVOITTEET TULEVAISUUTEEN

Tulevaisuustyöpajoissa (hallituksen ja henkilöstön) syksyllä 2021 tehdyt suuntavalinnat

Toiminnan tarkoitus	Kohde-ryhmä	Tilat	Maine	Rooli	Toiminta	Osallistuja	Yhteistyö	Resurssit
Jäsenyhdistyksen palvelu	Nykyinen (sote)	Talo-keskeinen toiminta	Ikäihmiset ja vammat	Vastaanottaa ja reagoi	Vakiintunutta ja säilyttävää	Tulee mukaan	Ylläpitäminen	Henkilöstö toteuttaa
Laajempi kansalais-toiminta	Laajentaminen	Satelliitti toiminta	Kaikkien koti	Vaikuttaa aktiivisesti	Muuttuvaa ja uudistuvaa	Luo toimintaa	Laajentaminen	Osallistujat toteuttavat
Kaiken kansalais-toiminnan kotipesä	Laajentaminen suunnitelman mukaan	Uudet tilat / nykyisten uudistaminen, satelliittia ja digiä	Kaikkien koti, avoin toiminta, kohtaamis paikka	Aktiivinen vaikuttaminen, paikallisen kansalais-toiminnan asiantuntija	Rohkeaa uudistamista	Ihmiset ja yhdistykset toimivat yhdessä	Uusia rokkeita kumppanuuksia, suunnitelmalli suutta	Rahoituksen laajentaminen, ihmisten toimijuuden mahdollistaminen
Vaihtoehtoista tehty valinta / suunta		Valinnan / suunnan tarkempi muotoilu						

## TOIMENPITEET

### TOIMENPITEITÄ TARVITAAN, JOTTA TULEVAISUUDEN VISIO VOIDAAN SAAVUTTA

- Toimenpiteet on suunniteltu tunnistetun nykytilan 2022 ja tulevaisuustietoon pohjautuvan menestysvision 2032 välille.
- Toimenpiteet on kuvattu reittikarttaan tarkkuudella:
  - lyhyen aikavälin toimenpiteet yksityiskohtaisemmin ensimmäisen toteutusvuoden 2022 osalta
  - Keskipitkänvaihe (2-5 vuotta) jaettu kahteen osaan, jotta sinä aikana tehtävien toimenpiteiden aikajärjestys on mahdollista kuvata loogisesti.
  - Pitkäaikavälin (6-10 vuotta) toimenpiteitä kuvataan suurpiirteisemmin.
- Seuraavan vuoden ja lähivuosien toimenpiteitä tulee tarkentaa toimintasuunnitelman yhteydessä vuosittain ketterästi

# TOIMINTA JA KOHDERYHMÄT VUONNA 2032

TAVOITE Mitä tavoitellaan?	TOIMENPITEET Mitä tulee tapahtua tai tehdä, jotta visio voidaan saavuttaa?
<b>I. Paikallisen kansalaistoiminnan kotipesä</b>  <i>”Onnensilta on kuntalaisten toiminnan paikka.”</i>	<b>I.1. Selkeytetään ja ajanmukaistetaan perustehtävää</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään tarvittavat muutokset sääntöihin sekä päivitetään missio ja visio.</li> <li>Seurataan strategiaa säännöllisesti toimintasuunnitelman yhteydessä.</li> <li>Päivitetään strategiaa tarvittaessa.</li> <li>Luodaan toiminnan eettiset ohjeet.</li> </ul> <b>I.2. Laajennetaan toimijoiden kirjoa</b> (verkostot, osallistajat ja vapaaehtoiset): <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään laajentumissuunnitelma osaksi toimintasuunnitelmaa.</li> <li>Lyhyt aikaväli 1 v: Toimijoiden kirjon laajentuminen: Työikäiset. Ei tarvitse kuulua yhdistykseen. Tuetaan ja mahdollistetaan 4. sektorin ja PopUp toimintaa.</li> <li>Keskkipitkä aikaväli 2-6v: Verkostoja: Liikunta- ja kulttuuri- ja lapsijärjestöt. Nostetaan esiin hyötyjä liittyä mukaan. Kohdennetaan tarjontaa (esim. koulutusta liikunta- ja kulttuuriryhd.)</li> <li>Pitkä aikaväli 7-10v: Paikallisen kansalaistoiminnan kotipesä.</li> </ul> <b>I.3. Ihmiset toteuttavat toimintaa yhdessä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstö tukee ihmisten kohtaamista ja toimijuutta.</li> <li>Luodaan ja edistetään yhteishenkeä.</li> <li>Yhdistetään ihmisiä teemojen ääreen, tehdään yhteisistä teemoista osallistavasti suunnitelmaa.</li> <li>Henkilöstö tukee ihmisten kohtaamista ja toimijuutta. Luodaan ja edistetään yhteishenkeä.</li> </ul> <b>I.4. Kohotetaan yhteistyön imagoa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhdessä toteutettavia projekteja nostetaan viestinnässä.</li> <li>Tehdään yhteistä tekemistä ja onnistumisia näkyväksi (mielikuvamarkkinointia).</li> </ul> <b>I.5. Kanavoidaan rahoitusta ja muita etuja yhteistyössä toteutettavaan toimintaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selvitetään rahoitusmalleja ja rahoittajia.</li> <li>Tehdään suunnitelma yhteishankkeiden edistämiseksi.</li> <li>Luodaan toimintaohjeet yhteisrahoituksen kanavoimiseen ja käyttöön.</li> </ul>

# TOIMINTA JA KOHDERYHMÄT VUONNA 2032

TAVOITE Mitä tavoitellaan?	TOIMENPITEET Mitä tulee tapahtua tai tehdä, jotta visio voidaan saavuttaa?
<b>2. Uudistetaan rohkeasti</b>	<b>2.1. Uudistetaan ja opitaan aktiivisesti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerätään tietoa ja palautetta, analysoidaan ja opitaan siitä. Käydään aina palautekeskustelua.</li> <li>Hyödynnetään muualla toteutettavia toimintamalleja.</li> <li>Tehdään suunnitelma palautekeruun nykyaikaistamiseksi.</li> <li>Seurataan ja reagoidaan toimintaympäristön muutoksiin.</li> <li>Toimintaa kehitetään pienissä erissä jatkuvasti.</li> </ul> <b>2.2. Osallistetaan eri kohderyhmiä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toiminnan suunnittelua tehdään laajasti monenlaisten kohderyhmien kanssa osallistaen.</li> <li>Muodostetaan asiantuntija- ja kehittämissyrymiä laajentunut kohderyhmä huomioiden.</li> </ul> <b>2.3. Kokeillaan rohkeasti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Epäonnistuminen sallittua. Hyvät kokeilut uuteen kierrokseen, huonoista luovutaan &gt; korostetaan näitä, kun viestitään strategiasta.</li> <li>Luodaan rohkeille kokeiluille seuranta- ja arviointikriteeristö.</li> <li>Koulutetaan kohderyhmiä kokeilukulttuurin ja rohkeuden merkityksestä.</li> <li>Asetetaan rohkeita tavoitteita uuteen strategiaan.</li> <li>Nostetaan esiin rohkeilla päätöksillä saavutettuja tuloksia ja niiden seurauksia.</li> </ul> <b>2.4. Uudistetaan ennakkoluulottomasti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Korostetaan ennakkoluulotonta uudistumista, kun viestitään strategiasta.</li> <li>Vaikutetaan ilmapiiiriin.</li> <li>Maahanmuuttajatoimintaa kehitetään.</li> <li>Toivotetaan kaikki tervetulleiksi.</li> </ul> <b>2.5. Kaikessa toiminnassa tunnustetaan ja huomioidaan kestävä kehitys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taataan toiminnan jatkuvuus (yhteisöllisyys, mielekkäisyys, isommat hartiat, oma tila jossa kokoontua).</li> <li>Kestävän kehityksen huomioimista lisäävät toimenpiteet huomioidaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaan.</li> <li>Osallistavia työpajoja kestävä kehityksen edistämiseksi: Määritellään kestävä kehityksen merkitys ja tavoitteet toiminnassa.</li> <li>Luodaan kestävä kehityksen suunnitelma ja kriteeristö.</li> <li>Koulutuksia kohderyhmille kestävästä kehityksestä.</li> <li>Tuetaan jäsenyhdistyksiä ja sidosryhmiä kestävä kehityksen suunnitelmassa ja toteutuksessa. Kestävä kehitys huomioidaan kumppanuuksissa.</li> </ul>

# MAINE JA ROOLI VUONNA 2032

TAVOITE Mitä tavoitellaan?	TOIMENPITEET Mitä tulee tapahtua tai tehdä, jotta visio voidaan saavuttaa?
<b>3. Avoin toiminta uudistamassa kotipesän mainetta</b>	<p><b>3.1. Vaikutetaan mielikuviiin ja maineeseen monimuotoisella viestinnällä ja toiminnalla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Päivitetään viestintäsuunnitelma.</li> <li>Tuotetaan monimuotoista viestintämateriaalia: esim. kuvia eri ikäisistä ja eri kohderyhmistä. Laajennetaan kohdennettua materiaalia kohderyhmän laajentuessa.</li> </ul> <p><b>3.2. Lisätään kaikille avointa ja saavutettavaa toimintaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yläkerran toiminnot asetetaan kaikille avoimeksi (ei kaupallista toimintaa, kuitenkin joku linjaus yrittäjien kanssa).</li> <li>Luodaan avoimen toiminnan kriteerit</li> <li>Edistetään Pop-up toimintaa ja tarjotaan löyhää sitoutumista.</li> <li>Laajennetaan toimintaa iltoihin ja viikonloppuihin (esim. iltakahvila ja eri kohderyhmät).</li> <li>Huomioidaan laajentuneen kohderyhmän tarpeet.</li> </ul> <p><b>3.3. Järjestetään teemaviikkoja tai päiviä</b> (esim. liikunta ja kulttuuri, lapset, mummulaviikko).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teematapahtumien ja -viikkojen kokeiluja kohderyhmiä osallistaen.</li> </ul>
<b>4. Aktiivinen vaikuttamistoiminta</b>	<p><b>4.1. Vaikutetaan aidosti toimintaympäristöön</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kutsutaan toimijoita yhteisten pöytien ääreen, vaikutetaan olemassa olevien verkostojen kautta.</li> <li>Vaaditaan Hyvinkäälle yhdenvertaisuutta suhteessa muihin Keusoten kuntiin.</li> <li>Tehdään vaikuttamistoiminnan suunnitelma: Ollaan itse aktiivisia vaikuttajia, toimitaan poliittisesti sitoutumattomasti</li> <li>Asetetaan vaikuttamistoiminnan tavoitteita Sote -uudistuksen selkeydyttyä.</li> <li>Vaikutetaan Sote-uudistuksessa, haikedutaan asiantuntijaryhmiin.</li> <li>Havainnoidaan toimintaympäristön muutoksia, analysoidaan ja ohjataan toimintaa sen mukaan.</li> </ul> <p><b>4.2. Toimitaan hyvinkääläisten äänitorvena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Välitetään asiantuntijuutta, havaintoja kentältä ja rajapinnoilta.</li> <li>Vaikutetaan asioissa jotka ovat yhteisiä hyvinkääläisille ja liittyvät Hyvy ry:n perustoimintaan.</li> <li>Tuetaan ja kannustetaan ihmisiä vaikuttamaan.</li> <li>Osallistutaan rohkeasti eri kohderyhmien paikalliseen edunvalvontaan.</li> </ul>

# TILAT JA RESURSSIT VUONNA 2032

TAVOITE Mitä tavoitellaan?	TOIMENPITEET Mitä tulee tapahtua tai tehdä, jotta visio voidaan saavuttaa?
<b>5. Uudet tilat: Kansalaistoiminnan pesä</b>	<p><b>5.1. Etsitään ja "rakennetaan" uudet tilat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neuvotellaan kaupungin kanssa uusista tiloista.</li> <li>Selvitetään kumppaneita ja rahoitusvaihtoehtoja yhteistiloihin.</li> <li>Rakennetaan kokonaisuutta, johon kaupunki ja muita toimijoita saadaan mukaan.</li> </ul> <p><b>5.2. Kun vielä toimitaan vanhoissa tiloissa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuodaan aktiivisesti esiin remontointitarvetta.</li> <li>Kehitetään toimitilojen monipuolisuutta ja kodikkuutta.</li> <li>Lisätään Onnensillan fyysistä näkyvyyttä.</li> <li>Vakiovuorokäytäntöjä tarkastellaan (tavoitteena elävä toiminta).</li> <li>Yläkerta (Palkki- ja Kaarisilta) varataan avoimeen toimintaan.</li> <li>Asuntojen tilalle järjestövuokralaisten selvittäminen.</li> </ul>
<b>6. Saavutettava osallistuminen ja viestintä</b>	<p><b>6.1. Tarjotaan toimintaa diginä, hybridinä ja satelliiteissa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään osallistumisesta helppoa/mahdollista, vaikka toimintakunto heikkenisi.</li> <li>Selvitetään satelliittitoiminnan tiloja ja kehitetään toimintaedellytyksiä.</li> <li>Järjestetään etätapahtumien kisastudioita.</li> <li>Mahdollistetaan osallistuminen satelliiteista päätapahtumiin.</li> <li>Kehitetään kumppanuuksia etätoimintaan ja digitoteutuksiin.</li> </ul> <p><b>6.2. Lisätään ja ylläpidetään ajanmukaisia digilaitteita ja -ratkaisuja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistetaan etävälineitä toimijoiden käyttöön.</li> <li>Tarjotaan digitukea ja -koulutusta.</li> <li>Kehitetään kumppanuuksia päivitykseen ja ylläpitoon.</li> <li>Käyttöön otetaan ja hyödynnetään rohkeasti uusia tekniikoita ja ratkaisuja.</li> </ul> <p><b>6.3. Panostetaan viestintää ajanmukaisesti ja riittävin resurssein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hyödynnetään viestintää välineenä.</li> <li>Tuotetaan selkeää ja selkokielistä viestintää.</li> <li>Päivitetään viestintäsuunnitelma.</li> </ul>

# RAHOITUS JA YHTEISTYÖ VUONNA 2032

TAVOITE Mitä tavoitellaan?	TOIMENPITEET Mitä tulee tapahtua tai tehdä, jotta visio voidaan saavuttaa?
<b>7. Laaja, selkeä ja rohkea yhteistyö</b>	<p><b>7.1. Laajennetaan ja syvennetään yhteistyötä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnistetaan nykyiset kumppanuudet ja niiden kehittämistarpeet.</li> <li>Luodaan yhteistyölle kriteeristö. Tavoitellaan pitkäjänteistä yhteistyötä.</li> <li>Tehdään suunnitelmat yhteistyöstä ja sen kehittamisestä.</li> <li>Muodostetaan taloudellisia kumppanuuksia (esim. yritykset).</li> <li>Tehdään selkeät yhteistyösopimukset.</li> <li>Kehitetään verkostoyhteistyötä toiminta-alueella (kaupunki, hyvinvointialue, muut yhdistykset..).</li> <li>Laajennetaan kumppanuuksia avoimesti ja rohkeasti.</li> </ul> <p><b>7.2. Tehdään rohkeita kokeiluja yhteistyökumppaneiden kanssa</b></p> <p><b>7.3. Sitoutetaan sidosryhmiä Hyvän toimintaan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaaditaan kaupungin edustus Hyvän hallitukseen jatkossakin</li> <li>Sote -uudistuksen jälkeisessä ajassa oleellisten sidosryhmien sitouttaminen</li> <li>Tulevaisuuden sidosryhmien ennakointi ja sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen.</li> <li>Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen sidosryhmäyhteistyö</li> </ul>
<b>8. Monikanavainen toiminnan rahoitus</b>	<p><b>8.1. Kehitetään rahoitus- ja tuotteistamistoimintaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenmaksujen, tilojen ja kaappien käyttökorvausten tarkastaminen</li> <li>Tehdään tulevaisuuden rahoitus- ja tuotteistamissuunnitelma pitkäaikaisesta toiminnan rahoittamisesta.</li> <li>Tuotteistetaan koulutuksia ym. ja markkinoidaan näitä palveluja suunnitelman mukaan.</li> <li>Tarkistetaan ja päivitetään: jäsenmaksut, tilojen ja kaappien käyttökorvaukset, muut perittävät maksut.</li> </ul> <p><b>8.2. Panostetaan yhteistyörahoituksiin ja –hankkeisiin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kartoitetaan uusia rahoitus- ja tuotteistamismahdollisuuksia (kumppanuudet, hankkeet, rahoittajat).</li> <li>Yhteishankkeiden suunnittelu ja edistäminen yhdessä jäsenyhdistysten kanssa.</li> <li>Rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen.</li> </ul>

## Strategiakirja

Seuranta  
ja päivitys

Strategiasta  
viestiminen

### Tämän strategiakirjan lisäksi tulee huomioida:

- mittareiden asettaminen
- strategian seuranta
- strategian päivitys
- strategiasta viestiminen

# Liite 6. Reittikarta

REITTIKARTTA HYVINKÄÄN YHDISTYKSET RY:N STRATEGIAN YHDISTYMISEEN 2022-2032: KORTTI ELINVOIMAISTA KANSALAISTOIMINNAN KESKUKSEN TOIMINTAA		TOTEUTTAMINEN KESKIKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ: v. 2023-2032		TOTEUTTAMINEN PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ: v. 2028-2032	
TAVOITE	TOIMENPIDE	TOTEUTTAMINEN LYHYELLÄ AIKAVÄLILLÄ: v.2022	Suoratilan strategian säännöllisesti toteuttamistilanteen yhteydessä. Päivästä strategian toteutuksessa	TOTEUTTAMINEN KESKIKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ: v. 2023-2032	TOTEUTTAMINEN PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ: v. 2028-2032
1. Paikallisen kansalaistoiminnan keskeisiä	1.1. Seisovien ja ajamattomien peurojen hoito	Päivittäin hyvyyksiä, väliä ja avoim. Tiedotusvälineiden avulla	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	1.2. Laajennuksen toimintojen tarjoaminen	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
2. Uudistuttava rohkaisesti	2.1. Uudistuttava ja opitaan aktiivisesti	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	2.2. Uudistuttava eri kokonaisuuksissa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
3. Avoin toiminta uudistamassa kotipesän mainetta	3.1. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	3.2. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
4. Aktiivinen vaikuttamistoiminta	4.1. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	4.2. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
5. Uudet tilat Kansalais-toiminnan pesä	5.1. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	5.2. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
6. Saavutettava osallistuminen ja viestintä	6.1. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	6.2. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
7. Laaja, selkeä ja rohkea yhteistyö	7.1. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	7.2. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
8. Monikanavainen toiminnan rahoitus	8.1. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.
	8.2. Uudistuttava mainetta ja mainetta uudistamassa	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.	Yhteistyössä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.