



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

BALANCED SCORECARD –

Case: Salmen Samoajat ry.

TEKIJÄ: Eveliina Leskinen

Koulutusala	
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma	
Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t)	
Eveliina Leskinen	
Työn nimi	
Balanced scorecard – Case: Salmen Samoajat ry	
Päiväys	14.11.2013
Sivumäärä/Liitteet	43/3
Ohjaaja(t)	
Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
Salmen Samoajat ry	
Tiivistelmä	
<p>Yritykset ovat pitkään käyttäneet erilaisia taloudellisia mittareita ohjattaessaan toimintaansa. Markkinoiden muuttuessa on kuitenkin herännyt tarve työkalulle, jolla pystyttäisiin analysoimaan myös toimintaan vaikuttavia, eitaloudellisia tekijöitä. Tästä on kyse balanced scorecardissa. Robert Kaplan ja David Norton loivat sen 1990-luvulla tarkoituksenaan luoda työkalu, jolla voisi analysoida sekä kovia, taloudellisia tietoja rinnakkain pehmeämpien, eitaloudellisten kanssa. Sitten tasapainotetun mittariston suosio on noussut ja sitä on käytetty Suomessa paljon yrityksissä ja julkisen sektorin laitoksissa. Malli sisältää yrityksen toimintaan neljä näkökulmaa, joiden avulla ilmaistään onnistumiseen vaikuttavia eri osa-alueita sekä toiminnan syy-seuraussuhteita.</p> <p>Salmen Samoajat ry on voittoa tavoittelematon partiojärjestö, joka toimii Pyhäjärvellä, Suomessa. Salmen Samoajien missiona on tarjota lapsille ja nuorille yhteistä, hauskaa ja opettavaista toimintaa, joka auttaa heitä kasvamaan ennakkoluulottomiksi, luotettaviksi ja vastuullisiksi ihmisiksi. Järjestö on tällä hetkellä suuren muutoksen edessä, tavoitteenaan kasvattaa jäsenmääriä. Tämän työn tarkoituksena on rakentaa Salmen Samoajille balanced scorecard-mittaristo, joka auttaa heitä johtamaan toimintaansa kohti tavoitettaan. Erikoisen työstä tekee se, että kohteen ollessa voittoa tavoittelematon organisaatio, perinteisesti yrityksillä korkeimpana tavoitteena oleva taloudellinen hyöty ei ole Salmen Samoajille kovinkaan tärkeä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön alussa käydään läpi ensin yleisesti balanced scorecard -mittaristoa ja sen jälkeen erityiskysymyksiä, joita liittyy sen suunnitteluun juuri voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Päälähteinä työssä käytetään Robert Kaplanin ja David Nortonin The balanced scorecard: translating strategy into action-teosta vuodelta 1996, Toivasen väitöskirjaa Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa vuodelta 2001 sekä Malmin, Peltosen ja Toivasen kirjaa Balanced scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti vuodelta 2006. Toivasen väitöskirjasta hyödynnetään erityisesti balanced scorecard-projektimallia.</p> <p>Jotta Salmen Samoajille kyettiin luomaan toimiva mittaristo, työn aluksi tarkennettiin heidän missiota ja strategiaansa sekä pohdittiin kriittisiä menestystekijöitä. Opinnäytetyön myötä yhdistyksen tavoitteet täsmentyivät. Balanced scorecardin tavoitteena oli auttaa Salmen Samoajia hallitsemaan muutosta, kasvattamaan jäsenmääriään, parantamaan sisäistä kommunikaatiotaan, kohdistamaan resurssejaan paremmin ja kehittämään toiminnastaan monipuolisempaa. Lopputuloksena syntynyt mittaristo voi täyttää nämä tavoitteet hyvin.</p>	
Avainsanat	
balanced scorecard, tasapainotettu mittaristo, strategia, voittoa tavoittelematon, järjestö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Eveliina Leskinen			
Title of Thesis Balanced scorecard – Case: Salmen Samoajat ry.			
Date	14.11.2013	Pages/Appendices	43/3
Supervisor(s) Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Salmen Samoajat ry.			
<p>Abstract</p> <p>Companies have used different financial indicators and tools to manage their business operations for a long time. As the market has changed, a demand for a tool that could take also nonfinancial measures into account, has arisen. This is what the balanced scorecard (BSC) tries to achieve. Robert Kaplan and David Norton created the BSC in the 1990s with a view to create a tool which would be able to analyze both hard, financial information along with softer, non-financial one. Afterwards popularity of the balanced scorecard has risen and it has been used in several Finnish companies and facilities of public sector. The BSC model includes four perspectives into companies' business and each perspective comprises of several indicators. The balanced scorecard aims to reveal value drivers for excellent long-term performance and cause-and-effect relationships of operations.</p> <p>Salmen Samoajat ry is a nonprofit association (a scout troop) which operates in Pyhäjärvi in Finland. Its mission is to offer collective, fun and educational activity for children and youth, and help them to grow up to be broad-minded, trustworthy and responsible people. At the moment the association is going through a major transformation that is meant to increase the number of members. The purpose of this thesis is to build a balanced scorecard for Salmen Samoajat and help them to manage their operations into that goal with it. The fact that the subject of the scorecard is a nonprofit organization makes this thesis remarkable: financial benefit, which is traditionally the highest goal of enterprises, is rather insignificant for Salmen Samoajat.</p> <p>In the beginning of this thesis, general theory that relates to the balanced scorecard is presented and after that special features which occur when building a scorecard for a nonprofit organisation are discussed. The main sources in this thesis are <i>The balanced scorecard: translating strategy into action</i> by Robert Kaplan and David Norton (1996), the doctoral thesis <i>Implementation of the Balanced Scorecard and the current use of the Balanced Scorecard in Finland</i> by Jouko Toivanen (2001) and <i>Balanced scorecard – build and apply effectively</i> by Malmi, Peltonen and Toivanen (2006). The balanced scorecard project model presented in the doctoral thesis by Toivanen is particularly applied in this thesis.</p> <p>The process of building a functional scorecard for Salmen Samoajat began by clarifying their mission and strategy. This stage also included reasoning about their critical success factors. The objectives of the association were also clarified along with the making of this thesis. The goal of the balanced scorecard was to help Salmen Samoajat keep the change under control, increase the number of members, improve internal communication, allocate its resources more effectively and develop its action to be more diverse. The produced balanced scorecard has a great chance to fulfill these goals.</p>			
Keywords balanced scorecard, BSC, strategy, non-profit organization / association			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn taustaa	6
1.2	Työn tavoite ja rajaus	6
1.3	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet.....	7
2	BALANCED SCORECARD.....	8
2.1	Yksityisen sektorin balanced scorecard	8
2.2	Muokattu balanced scorecard -malli	9
2.3	Muokatun balanced scorecard -mallin kritiikki	11
2.4	Mittariston rakentamisen ongelmat	12
2.5	Projektin toteuttaminen.....	13
3	SALMEN SAMOAJAT RY.....	16
3.1	Partiolaikkeen arvot, visio ja strategia	16
3.2	Toimintaidea.....	17
3.3	SWOT -analyysi	18
3.3.1	Vahvuudet	18
3.3.2	Heikkoudet	19
3.3.3	Mahdollisuudet.....	19
3.3.4	Uhat.....	20
3.4	Halutut hyödyt ja asetetut tavoitteet	20
4	MITTARISTON LUOMINEN.....	21
4.1	Menetelmät ja niihin liittyvät riskit.....	21
4.2	Yhdistyksen strategia ja visio	22
4.3	Näkökulmien valinta	23
4.4	Kriittiset menestystekijät	25
4.5	Lopullinen mittaristo ja sen käyttäminen.....	26
4.5.1	Kasvun ja oppimisen näkökulman mittarit	28
4.5.2	Sisäisten prosessien mittarit.....	29
4.5.3	Jäsenten tyytyväisyyden mittarit	30
4.5.4	Tärkeimpien sidosryhmien mittarit.....	31
4.5.5	Mittariston syy-seuraussuhde ja tasapaino	32
4.6	Mittaaminen	33

4.7	Mittarien käyttöönotto ja tulevaisuus.....	34
5	POHDINTA JA ARVIOINTI	35
5.1	Mittariston arviointi	35
5.2	Opinnäytetyöprojektin arviointi	36
	LÄHTEET	39

LIITTEET

Liite 1: Keskustelurunko

Liite 2: Salmen samoajat ry:n BSC-mittaristo

Liite 3: Esimerkki mahdollisesti Salmen samoajat ry:n jäsenkyselystä

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Tässä työssä kehitetään voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle, partiolippukunnalle, balanced scorecard -mittaristo, jonka avulla järjestö voi sekä mitata suoritustaan että ohjata toimintaansa oleellisimpiin toiminnan osa-alueisiin.

Balanced scorecard on suosittu työkalu osana johdon ohjausjärjestelmää Suomessa ja sen käyttö on yleistynyt 1990-luvun lopun jälkeen (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16). Tämän vuoksi mittaristosta löytyykin paljon tietoa ja tutkimuksia, jotka keskittyvät erityisesti yksityisen sektorin yritysten johtamiseen balanced scorecardin avulla. Tässä työssä pyrinkin tuomaan esille tasapainotetun mittariston moniulotteisuutta rakentamalla sellaisen kolmannen sektorin yhdistykselle. Vastakohtana yksityisen sektorin organisaatiolle partiolippukunnan lopullisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa omistajilleen, mikä muuttaa myös koko mittariston lähtökohdat ja asetelmat.

Kohdeorganisaatio on Salmen Samoajat ry, joka on vuonna 1991 perustettu Pyhäjärvellä, Pohjois-Pohjanmaalla toimiva partiolippukunta. Jäseniä Salmen Samoajilla on ollut parhaimmillaan noin 250, mutta lähivuosien aikana toiminta on ollut hiipumaan päin. Suuri syy tälle kehitykselle on ollut johtajapula, sillä täysi-ikäiset nuoret muuttavat Pyhäjärveltä pois opiskelujen vuoksi. Suunta yritetään kuitenkin nyt muuttaa muun muassa tämän työn avulla.

Toimeksianto kiinnostaa minua, sillä olen itse liittynyt kyseisen lippukunnan jäseneksi ollessani hieman alle 7-vuotias. Näiden viidentoista vuoden jälkeen toiminnan hiipuesssa haluan auttaa työlläni lippukuntaa uuteen nousuun. Nyt on myös hyvä hetki tällaisen prosessin aloittamiselle johdon sukupolven vaihdoksen ollessa käynnissä ja uudistumisen ollessa ajankohtaista. Balanced scorecard auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi ja viestittämään sen koko organisaatiolle sekä ohjaamaan organisaation voimavaroja tehokkaammin. Tämän vuoksi se on hyvä työkalu erityisesti organisaation muutostilanteessa. Kiinnittämällä huomiota kriittisiin menestystekijöihin ja panostamalla niihin jatkossa pyritään saamaan partiotoiminta taas kasvuun.

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Tämän työn tarkoituksena on perehtyä balanced scorecard -mittariston pääperiaatteisiin erityisesti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden osalta sekä rakentaa Salmen Sa-

moajat ry:lle soveltuva mittaristo. Tavoitteena on saada aikaan mittaristo, joka auttaa yhdistystä kohdistamaan resurssejaan oikeisiin toiminnan osa-alueisiin, kasvattamaan jäsenmääräänsä sekä parantamaan kilpailukykyään. Tavoitteenani on myös syventää omaa osaamistani strategisen laskentatoimen osalta. Vaikka mittariston pääperiaatteet on sovittu yhdessä toimeksiantajan kanssa, olen saanut hyvin vapaat kädet työskennellä ja näin ollen minulla on ollut hyvät mahdollisuudet kehittää ajatteluni.

Balanced scorecard -teoriaa esittelen erityisesti käytännön osioon liittyvin osin eli keskityn siihen, millaisia eroja balanced scorecard -mallissa on tehtäessä sitä voittoa tavoittelemattomalle järjestölle. Merkittävänä lähteitä tälle toimii Robert Kaplanin artikkeli Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations sekä R. Kaplanin ja David Nortonin Balanced scorecard – Translating strategy into action, jossa käsitellään tasapainotetun mittariston luomista yritykselle. Salmen Samoajien mittariston suunnittelussa ja toteutuksessa käytetään Toivasen Balanced scorecard- projektimallia (2001). Esittelen tässä opinnäytetyössäni ainoastaan mittariston luomisprosessin, joka sisältää muun muassa yhdistyksen vision ja strategian selkeyttämisen, kriittisten menestystekijöiden pohdinnan sekä mittareiden asettamisen. Varsinainen käyttöönotto voi viedä vuosia, sillä usein mittaristoa joudutaan muokkaamaan kokemuksen ja haluttujen hyötyjen muuttumisen myötä. Kyseessä on siis pikemminkin prosessi, joka laitetaan alulle tässä työssä.

1.3 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet

Työni rakentuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäisessä osassa käyn läpi balanced scorecardin keskeisintä sisältöä sekä sitä, kuinka voittoa tavoittelemattomien yhdistysten mittaristot eroavat perinteisistä, yrityksille suunnatuista. Tämän luvun teoreettisena viitekehyksenä toimii alkuperäisen balanced scorecard- mallin tehneiden Robert Kaplanin ja David Nortonin kirjallisuus aiheesta.

Toisessa osassa selvitän sekä Suomen partioliikkeen visiota ja strategiaa että Salmen Samoajien toimintaideaa. Lisäksi teen SWOT -analyysin Salmen Samoajista, jotta sen hyvät ja huonot puolet sekä mahdolliset ongelmat olisivat selkeämmin havaittavissa. Lopuksi käsitelen myös työstä haluttua hyötyä ja tavoitteita. Tätä osaa varten kävimme Salmen Samoajien johdon kanssa ryhmäkeskustelun, jossa keskustelimme yhteisön tavoitteista, strategiasta sekä onnistumisen mittaamisesta.

Työn kolmannessa osassa esittelen valitut näkökulmat ja niihin sisältyvät mittarit sekä käyn läpi menetelmät, joilla tuloksiin päädyttiin. Lopuksi arvioin mittariston onnistumista ja työprosessia. Työn keskeisiä käsitteitä ovat tasapainotettu mittaristo eli balanced scorecard, strategia ja voittoa tavoittelematon järjestö/yhdistys.

2 BALANCED SCORECARD

2.1 Yksityisen sektorin balanced scorecard

Balanced scorecardin kehittivät Robert Kaplan ja David Norton. Sen juuret juontavat 1990-luvulle, jolloin alettiin ymmärtää, etteivät pelkästään taloudelliset mittarit riittäneet kertomaan tarpeeksi organisaatioiden kyvystä luoda arvoa tulevaisuudessa. Tämän vuoksi järjestettiin tutkimus, jonka pohjalta Kaplan ja Norton alkoivat rakentaa BSC -malliaan. (Kaplan & Norton 1996.)

Balanced scorecard rakentuu ajatukselle, että menneisyyttä kuvaavia, taloudellisia, mittareita täydennetään tulevaisuuden menestystä kuvaavilla, laadullisilla, mittareilla. Tällaiset mittarit johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. (Kaplan & Norton 1996, 8.)

Kaplanin ja Nortonin (1996, 9) yrityksille suuntaama malli sisältää neljä näkökulmaa:

1. Onnistuaksemme taloudellisesti, miltä meidän täytyy näyttää osakkeenomistajistamme? (taloudellinen näkökulma)
2. Saavuttaaksemme vision, miltä meidän täytyy näyttää asiakkaistamme? (asiakasnäkökulma)
3. Tyydyttääksemme osakkeenomistajamme ja asiakkaamme, missä prosesseissa täytyy loistaa? (sisäisten prosessien näkökulma)
4. Saavuttaaksemme vision, kuinka säilytämme kyvyn muuttua ja parantua? (oppimisen ja kasvun näkökulma)

Malmi ym. (2006, 25) huomauttavat, että taloudellisen näkökulman nimi voisi olla myös omistajan näkökulma, sillä sen tavoitteena on mitata asioita, jotka kiinnostavat omistajaa. He kertovat taloudellisten mittareiden kuvaavan sekä strategian onnistumista taloudellisesti että tavoitteita, joihin muilla strategiaa kuvaavilla mittareilla pyritään. Asiakasnäkökulma taas heidän mukaansa kuvastaa sitä, kuinka yritys on onnistunut markkinoilla ja täyttämään asiakaslupauksensa. Erityisesti näitä kahta näkökulmaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2.

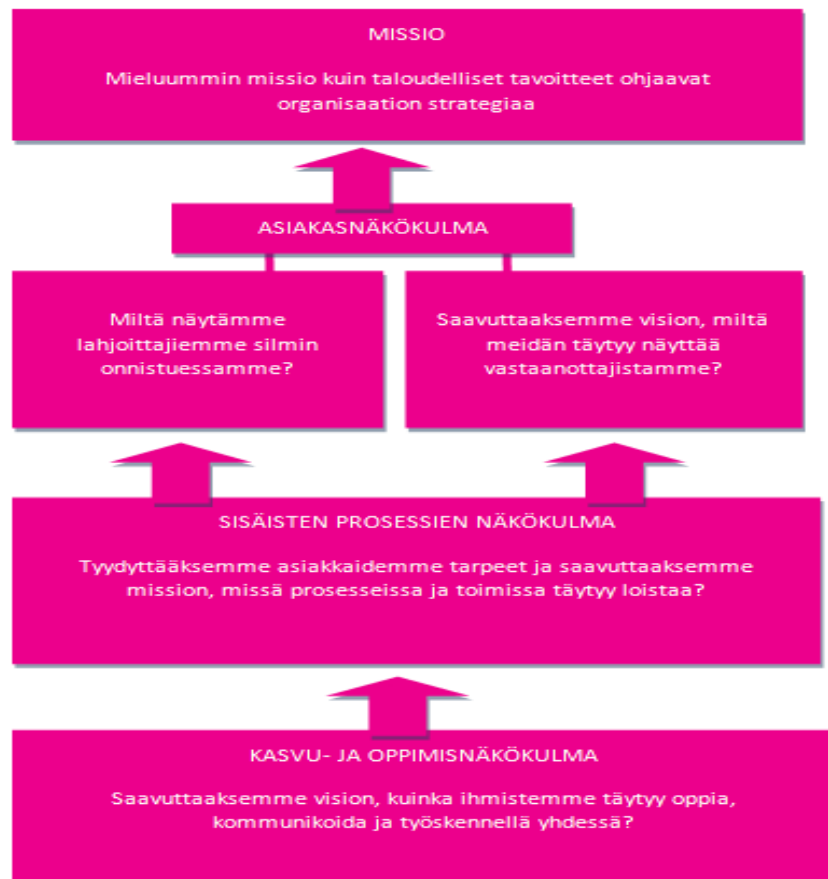
Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa onnistumista niissä prosesseissa, jotka ovat asiakastytyvyyden ja taloudellisen onnistumisen kannalta kaikkien kriittisimpiä. Mittaristoon sisällytetään aineksia koko tuotantoprosessin ajalta, alkaen innovaatioprosesseista ja päättyen myynnin jälkeiseen palveluun. Usein saattaakin olla, että yritysjohdolle paljastuu balanced scorecard -projektin myötä aivan uusia toimintaprosesseja, joihin ei ole aiemmin kiinnitetty juurikaan huomiota. (Kaplan & Norton 1996, 92–94.)

Kaplan ja Norton (1996, 126) kuvailevat oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteiden mahdollistavan muissa näkökulmissa asetetut päämäärät. Heidän mukaansa tämä näkökulma koostuu työntekijöiden ja tietojärjestelmien kyvykkyyksistä sekä organisaation ilma-
piiristä: motivaatiosta ja oma-aloitteisuudesta. Sijoittamalla organisaation oppimiseen ja kasvuun, tuetaan muiden tavoitteiden toteutumista. (Kaplan & Norton 1996, 126–127, 146.)

Mallin eri näkökulmat ja niihin sisältyvät mittarit eivät ole vastakkaisia tai toisistaan erillisiä, vaan ne rakennetaan niin, että niiden välillä on yhteys. Mittariston huipulla on yleensä taloudellinen näkökulma, sillä yritysten lopullinen päämäärä on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Esimerkiksi koulutettaessa henkilöstöä osaavammaksi (oppiminen ja kasvu) lyhennetään yrityksen läpimenoaikoja (sisäiset prosessit), minkä seurauksena asiakkaat saavat täsmällisempiä toimituksia. Tästä seuraa mahdollisesti uskollisempia asiakkaita (asiakas), mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja vaikkapa pääoman tuottoprosenttiin (taloudellinen) (Toivanen 2001, 53). Tasapainotetun mittariston eräs hyöty onkin juuri syy-seuraussuhteiden hahmottamisen parantuminen.

2.2 Muokattu balanced scorecard -malli

Tehtäessä tasapainotettua mittaristoa voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle, erityisesti taloudellinen näkökulma ja asiakkaan näkökulma ovat eri tavalla määriteltävissä kuin yksityisellä sektorilla. Kaplan (2001) ottaa huomioon tämän ja on muokannut balanced scorecard -runkoa sopivammaksi ei-kaupallisille järjestöille. Kuten kuvioista 1 käy ilmi, myös voittoa tavoittelemattomien järjestöjen balanced scorecard -malli lähtee liikkeelle aiemmin esitellystä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Tämä näkökulma vaikuttaa sisäisiin prosesseihin. Huomion arvoista on asiakasnäkökulman jakautuminen kahteen osa-alueeseen: lahjoittajien ja vastaanottajien näkökulmiin. Lopuksi ylimpänä mallissa on järjestön missio, jonka onnistumiseen muut näkökulmat tähtäävät. (Kaplan 2001.)



KUVIO 1. Voittotavoittelemattomille organisaatioille muokattu Balanced Scorecard -runko. (Strategic performance measurement and management in non-profit organization. Kaplan, R. 2001.)

Yleishyödyllisen, voittoa tavoittelemattoman järjestön tuloksen mittaaminen on huomattavasti hankalampaa kuin yksityisen sektorin yrityksen. Drucker (2007, 109) mainitsee esimerkkinä kirkon. Sen tuloksellisuudesta ei vielä kerro paljoakaan sunnuntaimessun tuotot eli esimerkiksi kolehdin loppusumma. Sen sijaan yksi tapa olisi hänen mukaansa kuvata kirkon tuloksellisuutta tarkkailemalla kävijämäärää, mutta se taas ei kertoisi juurikaan, millainen vaikutus kirkolla on yhteisöönsä.

Kaplan (2001) myöntää, ettei taloudellinen näkökulma balanced scorecardin huipulla palvele ei-kaupallisten yhdistysten tarkoituksia. Hänen mukaansa tällaisten yhdistysten menestystä pitäisi pikemminkin mitata sillä, kuinka hyvin ne vastaavat kannattajiensa ja jäseniensä tarpeisiin. Hänen mukaansa ei-kaupallisen järjestön kannattaakin harkita kaikkea yhdistävän mission sijoittamista mittariston huipulle. Koska missio edustaa yhdistyksen pitkän aikavälin tavoitteita, esimerkiksi köyhyyden vähentämistä, mittariston näkökulmat voidaan kohdistaa parantamaan tällaisia korkean tason päämääriä.

Toinen keskeinen ero Kaplanin (2001) mukaan ei-kaupallisen ja kaupallisen organisaation välillä on asiakkaan määrittämisessä. Yritykselle asiakas yleensä on henkilö tai organisaatio, joka maksaa ja vastaanottaa tuotteen tai palvelun. Voittoa tavoittelemattoman organi-

saation taloudelliset resurssit tulevat kuitenkin lahjoittajilta ja tukijoilta, kun taas itse palvelun vastaanottaa toinen ryhmä: jäsenet, kannattajat tai esimerkiksi hyväntekeväisyyden kohteet. Kaplan (2001) uskoo, että järjestöt eivät yleensä valitse sitä, kumpi on pääasiallinen asiakas (se, joka maksaa vai se, joka vastaanottaa) vaan sijoittavat nämä näkökulmat rinnakkain mittaristoonsa.

2.3 Muokatun balanced scorecard -mallin kritiikki

Kong (2010) kritisoi muokattua balanced scorecard -mallia siitä, että se ei ota tarpeeksi hyvin huomioon ei-kaupallisen kentän monimuotoisuutta eikä vakuuta syy-seuraussuhteillaan sekä vähättelee asiakkaan ja lahjoittajan näkökulmien välistä yhteyttä.

Organisaatiot eri ei-kaupallisilla alueilla tyypillisesti toimivat omanlaisissaan ympäristöissä ja määrittelevät omalla tavallaan esimerkiksi termit missio, asiakaskunta ja taloudelliset resurssit. Yksilölliset piirteet, joita osasektorit pitävät sisällään, tekevät ei-kaupallisesta kentästä monitulkintaisen, dynaamisen ja monimutkaisen. Tämän asian kieltämisestä tai unohtamisesta kielii se, ettei kyseenalaisteta balanced scorecardin soveltumista voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. (Kong 2010.) Täytyy muistaa, että Kaplan ja Norton painottavat teoksissaan sitä, ettei heidän mallinsa ole kiveen hakattu vaan jokaisen organisaation täytyisi muokata se omaan strategiaansa ja ympäristöönsä sopivaksi.

Kong (2010) väittää myös, ettei muokatun BSC -mallin syy-seuraussuhteiden ketju ole vakuuttava. Tyytymättömät rahoittajat saattavat jäädyttää järjestön rahaston pakottaen organisaatiota vähentämään vähäosaisten ihmisten palveluita, henkilökuntaa ja toiminnan yleiskustannuksia. Riittämätön ja huono palvelu taas usein johtaa tyytymättömiin palvelun saajiin. Toisaalta tyydytetyt palvelun saajat eivät välttämättä houkuta rahoittajia lahjoittamaan lisää rahaa, sillä heillä saattaa olla omia tavoitteita, jotka voivat erota merkittävästi palvelun saajan odotuksista ja tarpeista. (Kong 2010.)

Kongin (2010) mukaan asiakasnäkökulma on vielä muokatussa mallissakin ongelmallinen. Kuten kuvio 1:ssä ilmeni, asiakkaan ja lahjoittajan näkökulmat ovat mallissa samalla tasolla, kahden näkökulman yläpuolella. Niiden välillä ei kuitenkaan ole syy-seurausyhteyttä, mikä ei sovi alkuperäiseen malliin kuuluneeseen linkittymiseen. Kong (2010) väittää tämän yhteyden puuttumisen luovan sellaisen mielikuvan, että aatteellisten järjestöjen asiakkaiden ja rahoittajien välillä ei ole suhdetta. Hänen mukaansa ne ovat kuitenkin vahvasti suhteessa toisiinsa. Hän myös huomauttaa, ettei Nortonin ja Kaplanin suositus asiakkaiden ja rahoittajien toiveiden ja tarpeiden yhtäaikaisesta tyydyttämisestä ole mahdollinen, sillä toiveet eivät välttämättä ole edes samansuuntaisia. Kongin mukaan on myös mahdollista, että BSC:n painottaessa asiakasperiaatteita, aatteelliset järjestöt saattavat harhautua keskitty-

mään enemmän niihin, jotka maksavat palveluista (rahoittajat) kuin niihin, jotka todellisuudessa niitä käyttävät. (Kong 2010.)

Muokattuun malliin kohdistuvasta kritiikistä huomaa, että kuten Kaplan (2001) mainitsi, asiakasnäkökulma on ongelmallinen aatteellisilla järjestöillä. Balanced scorecardia luodessa täytyykin kiinnittää erityistä huomiota tämän näkökulman onnistuneeseen toteuttamiseen.

2.4 Mittariston rakentamisen ongelmat

Balanced scorecardin suosion kasvun myötä on useissa lähteissä kritisoitu sitä, että malli ei välttämättä toimi kaikenlaisiin organisaatioihin. Kriitikkojen esittämät syyt balanced scorecard -projektin epäonnistumiselle voi jakaa kolmeen kategoriaan: heikkoon suunnitteluun, toteutusprosessin epäonnistumiseen ja mittarien tulkintaan liittyviin ongelmiin.

Ensinnäkin Romphon (2011) mukaan balanced scorecardin huono suunnittelu voi johtaa siihen, että mittaristo on tehoton ja hyödytön organisaatiolle. Huono suunnittelu tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että:

- mittaristossa on liian vähän mittareita, minkä vuoksi epäonnistutaan saamaan tulevaisuutta ennustavat ja menneisyyttä kuvaavat sekä taloudelliset ja laadulliset mittarit tasapainoon keskenään.
- mittaristossa on liian paljon mittareita, joista ei ole kyetty erottamaan muutamia kriittisimpiä. Tämän vuoksi organisaatio ei pysty kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin eikä löytämään mittareiden välistä yhteyttä.
- valitut mittarit eivät kuvaa organisaation strategiaa, minkä vuoksi sitä ei kyetä tuomaan käytännön tasolle eikä yritys siis näin ollen saa tarkoittamaansa hyötyä balanced scorecardista.

Suunnitteluvaiheessa täytyy ottaa huomioon myös organisaation koko. Suuret organisaatiot usein hyötyvät enemmän strategian tehokkaasta viestinnästä kun taas pk -yritykset ennemminkin tärkeimpien strategisten tavoitteiden kuvailemisesta ja ohjaamisesta tehokkaampaan strategiseen johtamiseen. Pk -yritysten resurssit ovat hyvin rajalliset, minkä vuoksi täytyisi painottaa erityisesti kriittisten menestystekijöiden mittareita. Yleisimpiä esteitä BSC:n käyttöönotolle pk -yrityksissä ovat rajalliset henkilöstövoimavarat, pääoman tai tukevan ohjelmiston puute sekä strategioiden vähyys, joka on peräisin lyhyen ajan tärkeydestä. (Rompho 2011.)

Toteutusprosessin epäonnistuminen on taas Romphon (2011) mukaan yleisin syy Balanced scorecard -projektin epäonnistumiselle. Hänen mukaansa pohjimmainen syy näihin

epäonnistumisiin on organisaation huono kommunikaatio. Sen vuoksi kaikki organisaatiossa eivät välttämättä ymmärrä BSC:n konseptia ja saattavat jopa vastustaa koko projektia. Huono toteutus näkyy esimerkiksi seuraavan kaltaisissa virheissä:

- ylimmän johdon puutteellinen sitoutuminen hankkeeseen
- liian vähän yksilöitä osallisena projektissa
- liian pitkä kehittämisprosessi
- balanced scorecardin kohtelemisen kertaluontoisena mittausprojektina
- balanced scorecardin käyttö lähinnä palkitsemisjärjestelmänä

Lopuksi Chavanin (2009) mukaan tärkein balanced scorecardin vaihe on se, jossa saadaan palautetta ja kehitetään mittaristoa. Hänen mukaansa tässä vaiheessa organisaatiolle selviää, missä se on menossa strategisten voimavarojen rakentamistyössään. Tiedon avulla johtajat näkevät, pitäisikö jotakin muuttaa, vai ollaanko menossa sinne minne pitääkin.

Päätöksen tekijät, jotka kohtaavat sekä universaaleja että ainutlaatuisia mittareita, painottavat usein yleisiä mittareita enemmän. Näin ollen korkearvoiset johtajat, jotka arvioivat useita yksiköitä, saattavat vähätellä tai jopa jättää huomiotta ainutlaatuiset mittarit, joita on yksiköille suunniteltu. Mittareiden vähättely vähentää BSC:n mahdollisia hyötyjä, koska juuri ainutlaatuiset mittarit ovat tärkeitä yksiköiden strategialle. (Chavan 2009.)

2.5 Projektin toteuttaminen

Balanced scorecard -projektille on luotu erilaisia toteuttamismalleja. Kaplanin ja Nortonin malli sisältää neljä vaihetta: mittausarkkitehtuurin määrittelyn, yhteisymmärryksen rakentamisen strategisista tavoitteista, mittareiden valinnan ja suunnittelun sekä käyttöönotto-suunnitelman rakentamisen. Jokainen vaihe sisältää useita osa-alueita. Tätä mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että se on kehitetty amerikkalaiseen yrityskulttuuriin ja siitä, että se on liian monimutkainen, raskas ja johtokeskeinen. (Malmi ym. 2006, 88–96.)

Malmin ym. (2006, 97–98) mukaan Olven, Roy ja Wetter ovat 1998 kehittäneet eteenpäin Kaplanin ja Nortonin toteuttamismallia. Tämä malli on heidän mielestään edellistä konkreettisempi ja käytännönläheisempi, mutta siinä on painotettu liikaa näkökulmia eikä ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota mittareiden johtamiseen strategioista.

Tässä työssä noudatetaan Toivasen (2001) väitöskirjassaan luomaa mallia, joka sopii paremmin suomalaiseen yrityskulttuuriin. Myös mallin käytännönläheisyys ja loogisuus auttavat soveltamaan sitä ei-kaupalliselle organisaatiolle. Toivasen balanced scorecard -projektimalli sisältää kymmenen vaihetta:

1. Selkeä päätös balanced scorecard -projektin käynnistämisestä

- projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
- 2. Johdon aito sitouttaminen hankkeeseen
- 3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
 - yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio
 - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
- 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
 - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT -analyysi)
- 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
 - näkökulmien ja mittareiden valinta
 - haasteelliset tavoitteet
 - syy-seurausyhteydet
- 6. Organisaation sitouttaminen
 - henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi
 - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
- 7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
 - vähän mittareita -> ohjaus
- 8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
 - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
- 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- 10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella
 - palaute, palkitseminen ja oppiminen
 - ATK:n tuki, tietovarastointi

(Toivanen 2001, 121.)

Toivasen mallin etuna on myös se, että se on kehitetty myöhemmin, vertaillen aikaisempien mallien ongelmia. Näin se kykenee selviämään mittariston rakentamisessa ilmenneistä ongelmista paremmin. Toivasen mallissa esimerkiksi työstetään pitkään yrityksen visiota, strategiaa, menestystekijöitä ja mittarien valinnan ongelmaa, jolloin suunnitteluvaiheen epäonnistuminen on epätodennäköisempää. Lisäksi mallissa huomioidaan hyvin tarkasti toteutusprosessiin liittyviä ongelmakohtia, sillä mallissa korostuu johtajien sitoutuminen hankkeeseen sekä avoimuus yksiköiden ja yrityksen henkilöstön välillä. Tämän vuoksi kommunikaation taso paranee projektin osalta, mikä helpottaa balanced scorecardin rakentamista ja vähentää väärinymmärryksiä. Näin myös tältä osin toteutusprosessin virheet ovat helpommin vältettävissä. Toivasen malli ottaa kuitenkin hyvin suppeasti kantaa mittareiden tulevaisuuteen ja niiden tulkintaan.

Päätin noudattaa Toivasen mallia rakentaessani balanced scorecardia, sillä se on työkaluna eri malleista selkein ja mallin avoimuus sopii hyvin kohdeorganisaation toimintatapoihin.

Mallista on myös hyötyä Salmen Samoajille, koska yhdistyksessä oli aiemmin määritelty hyvin suppeasti organisaation tavoitteet yms., ja Toivasen malli perustuu tarkkaan analyysiin niistä.

3 SALMEN SAMOAJAT RY.

3.1 Partioliikkeen arvot, visio ja strategia

“But the real way to get happiness is by giving out happiness to other people. Try and leave this world a little better than you found it and when your turn comes to die, you can die happy in feeling that at any rate you have not wasted your time but have done your best.”

(Baden-Powell)

Partion perusti Robert Baden-Powell (Lordi Baden-Powell of Gilwell) pojille aikana, jolloin koulujärjestelmä ei tavoittanut läheskään kaikkia lapsia. Ensimmäinen partioleiri pidettiin 1907 Englannissa ja sille osallistui noin kaksikymmentä poikaa. (Aulio 1987.) Tämän jälkeen partioliike on laajentunut ympäri maailman ja toimintaa on sekä tytöille että pojille, mutta lopullinen päämäärä on pysynyt samana: tehdä maailmasta hieman parempi paikka elää.

Suomen partiolaisten peruskirjan (2010) mukaan partio on kasvatustoimintaa, jonka tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kasvua heidän yksilölliset ominaispiirteensä huomioon ottaen. Partio haluaa kasvattaa lapsista itsenäisesti ajattelevia ja aktiivisia maailman kansalaisia. Kohderyhmä on 7–22 -vuotiaat ihmiset. Partioihanteet pohjautuvan ritari lakiin ja ne kuvaavat partion arvopohjaa. Partioihanteita on seitsemän ja ne esitetään Suomen partiolaisten peruskirjassa näin:

1. Kunnioittaa toista ihmistä
2. Rakastaa luontoa ja suojella ympäristöä
3. Olla luotettava
4. Rakentaa ystäväyyttä yli rajojen
5. Tuntea vastuunsa ja tarttua toimeen
6. Kehittää itseään ihmisenä
7. Etsiä elämän totuutta

Partiokasvatuksen tavoitteena on, että yksilö toimii aktiivisesti ja vastuuntuntoisesti suhteessa omaan itseensä, toisiin ihmisiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Kaikkiin neljään osa-alueeseen sisältyy konkreettisia ja aatteellisia tavoitteita. Suhde itseensä tarkoittaa, että partiolainen esimerkiksi pitää huolta itsestään ja terveydestään, suhtautuu tulevaisuuteensa toiveikkaasti ja tavoitteellisesti sekä ymmärtää, mikä on eettisesti oikein ja väärin. Suhteella toisiin ihmisiin tarkoitetaan esimerkiksi partiolaisen halua auttaa ja pitää huolta toisista, vaikkei siitä seuraisi välitöntä hyötyä itselle, toisten ihmisten arvostamista ja rehellisyyttä. Suhteella yhteiskuntaan viitataan siihen, että partiolainen kykenee toimimaan yhteiskunnassa ja vaikuttamaan siihen ja hänellä on johtamis- ja vuorovaikutustaitoja kuten aloit-

teellisuutta, vastuullisuutta, järjestelmällisyyttä ja organisointikykyä. Esimerkiksi kyky liikua ja toimia erilaisissa toimintaympäristöissä, luonnon kunnioittaminen ja kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen liittyvät taas suhteeseen ympäristöä kohtaan. (Suomen partiolaisten peruskirja, 2010.)

Näihin tavoitteisiin pyritään partiomenetelmän avulla. Partiomenetelmään kuuluu:

- Sitoutuminen partion arvoihin
- Symboliikka (toimintatapoja, sisältöjä ja esineitä, joilla liitetään jäsenet omaan ryhmään, lippukuntaan ja maailmanlaajuiseen partioliikkeeseen)
- Nousujohteisuus (annetaan sopivan haasteellisia tehtäviä)
- Vartiojärjestelmä (vertaisryhmät, joissa kasvetaan toimimaan ryhmän jäsenenä, päätetään yhdessä asioista ja jaetaan vastuuta)
- Tekemällä oppiminen
- Aikuinen tuki
- Päivän hyvä työ (vastuunottaminen itsestä ja muista, toisten hyvinvointiin tähtäävä toiminta)
- Toiminta luonnossa

Partio-ohjelma on suunnattu kohderyhmälle ja jaettu viiteen ikäkauteen. Se sisältää muun muassa ikäkausikohtaiset aktiviteetit, ohjelmatapahtumia ja erilaisia projekteja. (Suomen partiolaisten peruskirja, 2010.) Näihin kansainvälisiin peruseriaatteisiin pohjautuvat myös Salmen Samoajat ry:n arvot, visio ja strategia.

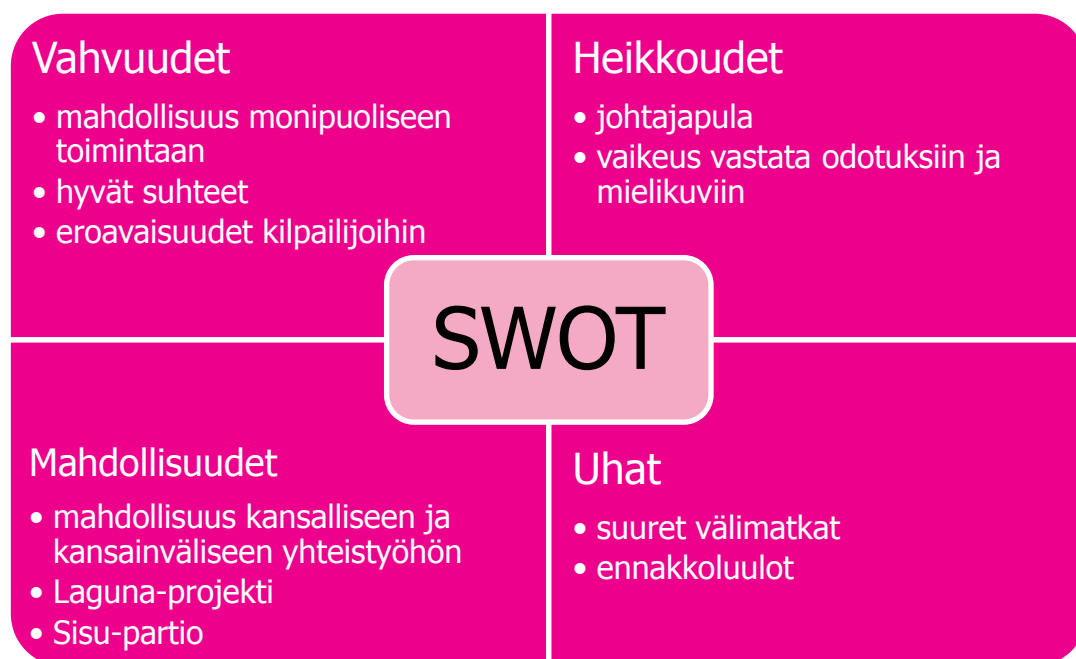
3.2 Toimintaidea

Salmen Samoajat ry. on partiolippukunta, jonka missio on tarjota lapsille ja nuorille yhteistä, hauskaa ja opettavaista toimintaa, joka auttaa heitä kasvamaan ennakkoluulottomiksi, luotettaviksi ja vastuullisiksi ihmisiksi. Toiminta tähtää siihen, että opetetaan ja tehdään lapsista itsevarmoja ihmisiä, jotka osaavat ottaa myös toiset huomioon. Salmen Samoajat ovat ennakkoluulottomia ja muut hyväksyviä partiolaisia. Tavoitteena on luoda lapsille ja nuorille aktiviteetteja, jotka eroavat muiden nuorisjärjestöjen tarjonnasta. Jäseniin luotetaan ja heille annetaan vastuuta jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä näkyy muun muassa siinä, kuinka nuorten annetaan käsitellä teräaseita esimerkiksi puukkoa. Leiri- ja retkitoiminta on myös suuri osa Salmen Samoajien arkea.

Salmen Samoajien arvot pohjautuvat partioihanteisiin. Toimintahistorian aikana erityisesti luotettavuus, toisten kunnioittaminen ja vastuun kantaminen ovat nousseet esille lippukunnassa. Näitä taitoja korostetaan ja arvostetaan kaikessa toiminnassa.

3.3 SWOT -analyysi

SWOT -analyysi on yksinkertainen työkalu, jonka avulla arvioidaan organisaation toimintaa. Siinä ryhmitellään yrityksen nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä nelikenttämöotoon. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä, nykytilanteeseen liittyviä tekijöitä kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoapäin tulevia, tulevaisuuteen vaikuttavia asioita. (VTT, pk -yrityksen riskienhallinta.) Kuviossa 2 on esitetty Salmen Samoajat ry:n keskeisimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



KUVIO 2. Salmen Samoajat ry:n nelikenttämalli

3.3.1 Vahvuudet

Salmen Samoajien suurimpia vahvuuksia ovat mahdollisuus järjestää monipuolista toimintaa sekä hyvät suhteet kaupungin sisällä. Tällä tarkoitetaan sitä, että lippukunnalla on sekä monipuolinen luonto ympärillään että siihen sopivaa kalustoa. Salmen Samoajilla on mahdollisuus tarjota jäsenilleen esimerkiksi purjehdusta, melontaa, vaelluksia ja retkiä. Hyvillä suhteilla palokuntaan, seurakuntaan, eri yhteisöihin ja vaikuttajiin on mahdollista saada taloudellista ja toiminnallista tukea.

Salmen Samoajien partiotoiminta on lähtökohdiltaan hyvin erilaista kuin esimerkiksi seurakunnan tai 4H:n järjestämät aktiviteetit. Partiossa harjoitellaan paljon kädentaitoja esimerkiksi rakentamista, tulen tekoa ja luonnossa selviämistä. Toimintaa luonnossa ja kädentai-

toja korostamalla kyetään tulevaisuudessa erottumaan yhä selkeämmin kilpailijoista, sillä tällaiset taidot ovat harvinaistumassa.

3.3.2 Heikkoudet

Pyhäjärvellä on yleistä, että noin 18–20 -vuotiaat nuoret muuttavat opiskelemaan toisille paikkakunnille. Tämän vuoksi Salmen Samoajilla on vakava johtajapula, jonka seurauksena ei kyetä tarjoamaan ryhmiä kaikille halukkaille. Salmen Samoajien yksi välitavoite onkin saada lisää johtajia, erityisesti aikuisista, Pyhäjärvellä vakituisesti asuvista ihmisistä.

Toinen ongelma on se, että mediassa partio nousee usein esille suurten kaupunkien lippukuntien tapahtumien vuoksi. Koska suurissa kaupungeissa on usein paremmat resurssit toimia, Salmen Samoajat eivät kykene täysin vastaamaan ihmisille syntyneisiin odotuksiin. Sen vuoksi arkitoiminta saattaa olla joillekin pettymys.

3.3.3 Mahdollisuudet

Partioliike toimii myös niin tiiviissä yhteistyössä ympäri maailman, että Salmen Samoajissa on helppoa päästä mukaan kansallisiin ja jopa kansainvälisiin aktiviteetteihin. Tällaisia aktiviteetteja ovat mm. maailmanjamboreet (4 vuoden välein) sekä kansallisesti järjestettävät leirit ja kilpailut.

Tulevaisuudessa jäsenmääriin voi vaikuttaa suuresti mahdollisen LAGUNA -projektin toteutuminen Pyhäjärvellä. LAGUNA on suunnitteilla oleva, eurooppalainen, maan alle sijoitettava astrohiukkASFysiikan tutkimuslaitos, jonka yksi mahdollinen sijoituspaikka on Pyhäjärvellä toimiva Pyhäsalmen kaivos. Tutkimuskeskuksen aluevaikutuksia on selvitetty Oulun yliopiston aluevaikutusselvityksessä. Siinä todetaan muun muassa, että rakennusvaiheen jälkeen tutkimuslaitoksessa työskentelee pysyvästi 40–50 henkeä ja välillisesti 120–250 henkeä. (Hintsala, H., Risikko, T. & Aittola, M. 2011, 5.) Koska tutkijat ovat oletettavasti ympäri maailmaa ja tuovat mukanaan myös perheensä, partiolla, kansainvälisesti tunnettuna järjestönä, on hyvät mahdollisuudet saada perheiden lapset jäseniksi.

Salmen Samoajilla on myös kokemusta sisu -partiosta eli kehitysvammaisille suunnatuista ryhmistä. Tällaista toimintaa on hyvin vähän Pyhäjärvellä, joten yhteisön on helppo erottautua sen avulla kilpailijoistaan. Tulevaisuudessa pitäisikin panostaa sisu -toiminnan tukemiseen.

3.3.4 Uhat

Pyhäjärvellä on paljon erilaisia harrastusmahdollisuuksia esimerkiksi 4H -toimintaa, seurakunnan kerhoja, useita eri urheiluseuroja, VPK -toimintaa ja niin edelleen. Kaupungin ollessa pinta-alaltaan suuri, vanhemmat harvoin, jos lainkaan, haluavat kuljettaa lapsiaan useisiin eri harrastuksiin. Salmen Samoajilla ei tällä hetkellä ole toimintapaikkaa esimerkiksi kaupungin keskustan alueella, minkä vuoksi monet vanhemmista hylkäävät ajatuksen partiosta.

Partio on myös vieras ihmisille tai siitä on harhaanjohtavia ennakkoluuloja. Yleisimpiä ennakkoluuloja on se, että partiossa on ainoastaan ”viherpiipertäjiä” tai että toiminta on uskontopainotteista. Jotta lippukunta pystyy tulevaisuudessa kasvattamaan jäsen- ja johtajamääriään, täytyy ennakkoluuloja kyetä murtamaan.

3.4 Halutut hyödyt ja asetetut tavoitteet

Idea Salmen Samoajien balanced scorecardin rakentamiselle syntyi siitä, että järjestö on tällä hetkellä suuren muutoksen edessä. Mittariston ensimmäisenä ja tärkeimpänä tavoitteena on siis mitata muutoksen onnistumista sekä ohjata siinä. Muutoksen onnistumisella tarkoitan jäsenten ja ryhmien määrän kasvua.

Balanced scorecard -mittariston avulla toivotaan myös kyettävän parantamaan järjestön sisäistä kommunikaatiota, ohjaamaan resursseja tehokkaammin ja monipuolistamaan toimintaa. Lisäinformaatio, jota mittariston avulla tuotetaan, helpottaa järjestön sisäistä viestintää. Aiemmin saatu taloudellinen ja hiljainen tieto siitä, kuinka toiminnassa on onnistuttu, eivät ole olleet riittäviä motivoimaan jäseniä. Balanced scorecardin avulla pyritään tuottamaan sekä voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle oleellista taloudellista/numeerista tietoa että tuottamaan hiljaisesta tiedosta konkreettisempaa. Tämän toivotaan motivoivan jäseniä ja selkeyttävän järjestön tavoitteita heille. Mittariston käytön myötä toivotaan havaittavan helpommin, jos toiminnassa ei panosteta tarpeeksi esimerkiksi rekrytointiin tai muihin toiminnan kannalta tärkeisiin prosesseihin. Näin toivotaan kyettävän ohjaamaan resursseja paremmin toimintoihin, jotka sitä tarvitsevat. Lisäksi kun mittariston käyttöönoton myötä tiedetään paremmin, minkälaista toimintaa ryhmissä on, kyetään sitä myös kehittämään paremmin.

4 MITTARISTON LUOMINEN

4.1 Menetelmät ja niihin liittyvät riskit

Projektin tutkimusongelma eli Salmen Samoajien tarve BSC:n tyyppiselle mittaristolle nousi suoraan partiolippukunnan toiminnan luonteesta. Johdon keskuudessa oli pohdittu sitä, etteivät esimerkiksi tilinpäätökset juurikaan kertoneet järjestön onnistumisista. Balanced scorecardin uskottiin olevan vastaus tähän ongelmaan, ja siksi projektin aloitus ja suunnittelu päätettiin antaa minulle. Projektin aluksi perehdyin lähdemateriaaliin, jotta kykenin muodostamaan tarkan käsityksen siitä, mitä tietoa Salmen Samoajat ry:stä kaiken kaikkiaan tarvitaan mittariston rakentamiseen. Tässä vaiheessa tein paljon menetelmällisiä valintoja kuten sen, että projekti toteutetaan Toivasen mallin mukaisesti.

Haastattelu on käyttökelpoinen työkalu muun muassa silloin, kun halutaan syventää saatavia tietoja tai tiedetään jo ennakkoon, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 194) Tämän vuoksi päätin aloittaa projektin niin, että järjestin 23.3.2013 ryhmähaastattelun, jossa oli mukana Salmen Samoajat ry:n johtajisto. Hirsjärven ym. (1997, 199–200) mukaan ryhmäkeskustelu on käyttökelpoinen tilanteissa, joissa pyritään selvittämään esimerkiksi jonkin ryhmän arvoja ja näkemyksiä. Toteutin keskustelun teemahaastatteluna, sillä vapaa keskustelu toi esiin huomattavasti paremmin johtajien tulkintoja ja mielipiteitä, kuin etukäteen strukturoitu haastattelu olisi tuonut. Koska haastateltavat ja haastattelija olivat toisilleen tuttuja jo entuudestaan, keskustelua ja eriäviä mielipiteitä tuli hyvin esiin ja haastattelu olikin hyvin onnistunut. Mukaan haastatteluun otin ylempää johtoa, johon kuuluivat nykyinen lippukunnan johtaja, entinen lippukunnan johtaja, joka toimii nykyään järjestön kirjanpitäjänä ja rahastonhoitajana sekä pitkään toiminnassa mukana ollut ja useita ryhmiä johtanut henkilö. Näin saatiin mukaan järjestön eri näkökulmasta näkeviä ihmisiä, joilla on paljon sisäpiirin tietoa sen toiminnasta ja jotka ovat mukana tekemässä organisaation strategisia päätöksiä.

Keskustelussa käytiin läpi projektin tarkoitus ja sovittiin työn aloittamisesta. Tämän jälkeen käytiin yksityiskohtaisesti läpi yhdistyksen arvoja, visiota, missiota ja toimintastrategiaa. Tämä oli mielestäni erityisen tärkeää, sillä kuten aiemmin mainittiin, tällaisia asioita ei ollut kirjoitettu minnekään ylös. Näin jokaisella oli ikään kuin perimätietona syntynyt mielikuva aiheesta, mutta tarvitsin työhöni jotakin huomattavasti konkreettisempaa. Samassa keskustelussa pohdittiin myös järjestön kriittisiä menestystekijöitä ja SWOT -analyysin aihealueita. Lopuksi keskusteltiin siitä, millaisilla mittareilla näihin asioihin liittyviä onnistumisia voitaisiin mitata. Keskustelu kirjattiin tietokoneella ylös ja siihen liittyvä keskustelurunko on esitetty liitteenä 1.

Ensimmäinen tehtäväni oli keskustelun pohjalta kirjata ylös virallisesti Salmen Samoajien visio ja strategia. Kun olin tehnyt tämän, jatkoin kirjallisuuteen perehtymistä ja tein erilaisia teoreettisia valintoja, esimerkiksi näkökulmiin liittyen. Sen jälkeen aloin rakentaa saatujen tulosten ja johtopäätösten pohjalta SWOT -analyysia, jonka pohjalta näkökulmat ja kriittiset menestystekijät alkoivat hahmottua lopulliseen muotoonsa. Niiden jälkeen siirryin pohtimaan yksittäisiä mittareita käyttäen edelleen keskustelua pohjana. Tässä vaiheessa kävin haastateltujen henkilöiden kanssa puhelinkeskusteluja, joiden avulla tarkensin keskustelussa esiin nousseita mielipiteitä. Lopuksi peilasin luotua mittaristoa esiteltyyn teoreettiseen taustaan ja pohdin sen onnistumista ja tulevaisuutta.

Kuten aiemmin mainittiin, keskustelu sujui luontevasti, sillä olin haastattelijana tuttu haastateltaville. Myös järjestö oli minulle tuttu, mikä myös osaltaan helpotti keskustelun kulkua, sillä asioita ei tarvinnut selittää perusteellisesti. Toisaalta tämä luo riskin haastattelun objektiivisuudelle. On mahdollista, että haastattelijana tulkitsin esille nousseita mielipiteitä huomaamattani omien käsitysteni mukaisiksi. Näin eriävät mielipiteet saattavat helposti jäädä vähemmälle painoarvolle. Tätä riskiä pyrin hallitsemaan kirjoittamalla keskustelutilanteessa kaikki esille nousseet seikat ylös ja tulkitsemalla niitä huolellisesti eri näkökulmista. Aiemmin mainittujen puhelinkeskustelujen tarkoitus oli osittain varmistaa se, etten tee liian suuria johtopäätöksiä omien ajatusteni pohjalta.

4.2 Yhdistyksen strategia ja visio

Ryhmäkeskustelussa todettiin, että Salmen Samoajien visio on olla turvallinen yhteisö, jossa lasten ja nuorten on hyvä olla, harrastaa rakentavia aktiviteetteja ja kasvaa ihmisinä. Keskustelussa pohdittiin myös keinoja ja tapoja, jolla tämä tavoitetilä saavutetaan. Ensi askel tavoitteeseen on saada seuraavien kymmenen vuoden sisällä lisää johtajia vetämään uusia ryhmiä (myös Sisuryhmiä) ja näin saada lisää jäseniä. Parhaimmillaan Salmen samoajilla on ollut jäseniä 250 90-luvun alussa. Visiota täsmennettäessä täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että Pyhäjärven asukasluku on 90 -luvun jälkeen vähentynyt noin 2000 ihmisellä ja perheissä tehdään ylipäänsä vähemmän lapsia, joten realistinen tavoite voisi nyt olla noin 100–150 jäsentä. Samalla halutaan myös varmistaa, että ryhmäläisinä aloittavat lapset haluavat vartuttuaan aloittaa omien ryhmien vetämisen. Systemi halutaan saada toimimaan niin, että jokaisesta ryhmästä edes yksi alkaa vetää ryhmää. Partiorryhmän koko vaihtelee 5–15 jäsenen välillä eli tämä tarkoittaisi sitä, että keskimäärin joka kymmenes jäsen haluaisi perustaa ryhmän. Tällöin Salmen samoajien tulevaisuus on turvattu. LAGUNA -tutkimuskeskuksen toteutuessa tavoitejäsenmääriä mietitään uudestaan.

Näihin tavoitteisiin pyritään kouluttamalla ja rekrytoimalla lisää partiojohtajia, sillä mitä enemmän asiantuntevia ja kekseliäitä johtajia yhdistyksellä on, sitä laadukkaampaa toiminta-

taa kykenemme tarjoamaan. Juurikin innostava arkitoiminta sekä leirit, retket ja kilpailut luovat pysyvän innostuksen partiotoimintaan, mikä auttaa jäseniä pysymään pidempään mukana toiminnassa ja perustamaan omia partioyhtymiä. Sen lisäksi, että laadukkaampi toiminta auttaa saavuttamaan välitavoitteita, se myös johtaa vision toteutumiseen.

Tämän työn kannalta strategia ja visio on tarpeeksi hyvin määritelty, sillä niiden pohjalta kyetään erottelamaan kriittisiä menestystekijöitä ja muodostamaan työn tarkoituksena olevaan balanced scorecard -mittaristoon näkökulmat. On mahdollista, että järjestön toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa. Tällöin mittariston rakennetta täytyy pohtia uudelleen ja tehdä siihen tilanteen mukaiset muutokset.

4.3 Näkökulmien valinta

Johdin mittariston näkökulmat ryhmäkeskustelun tuloksena syntyneiden vision ja strategian pohjalta. Kasvun ja oppimisen näkökulman koin tärkeäksi johtuen siitä, että strategia sisältää paljon organisaation uusiutumiseen ja kouluttautumiseen viittaavia seikkoja. Partiotoinnin sisäisiä prosesseja ovat arkitoiminta, leirit ja kilpailut, jotka ovat myös oleellinen osa strategiaa. Tämän vuoksi myös sisäisten prosessien näkökulma sisällytettiin mittaristoon.

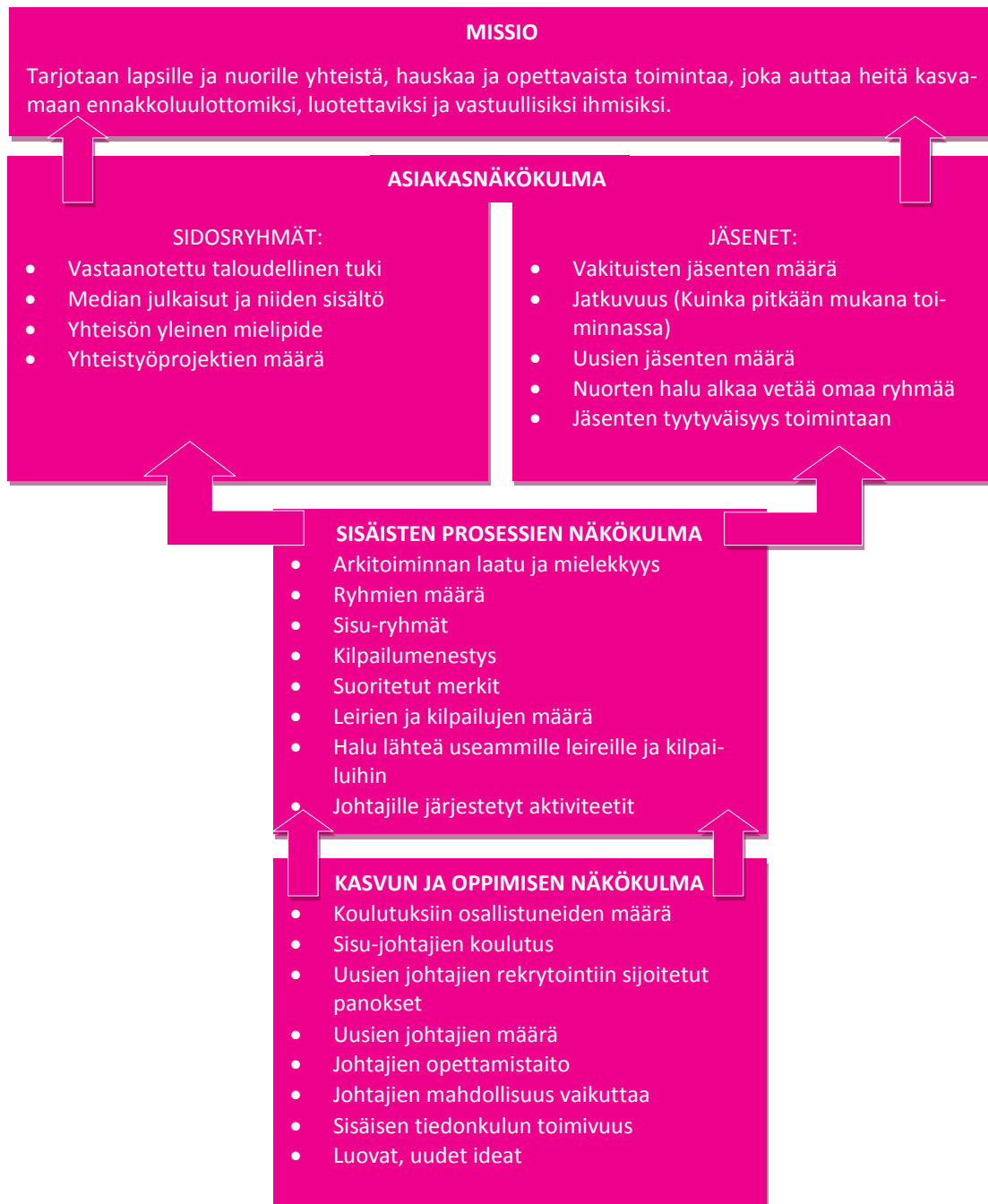
Salmen Samoajat ry on siitä onnekaassa tilanteessa, että lahjoittajaorganisaatiot antavat sille hyvin vapaat kädet toimia parhaalla näkemällään tavalla. Salmen Samoajien pääasiallisia rahallisia tukijoita ovat seurakunta ja kaupunki, jolloin tukien myöntämiseen vaaditaan lähinnä, että toimintaa on ollut. Rahoittajiin on niin hyvät suhteet, että toiminnan ollessa vähäistä on voitu sopia, että tuet maksetaan takautuvasti, kun toimintaa taas on. Tämän vuoksi rahoittajien näkökulma ei ole Salmen Samoajien tilanteessa yhtä oleellinen kuin Kaplanin muokatussa BSC -mallissa annetaan ymmärtää.

Mielestäni partion kaltaisen aatteellisen järjestön kohdalla tuki voidaan määritellä huomattavasti laajemmin kuin pelkäksi rahalliseksi tueksi. Esimerkiksi kuten aiemmin mainittiin, Salmen Samoajat haluavat muuttaa ennakkoluuloja partiota kohtaan. Tällaiseen muutokseen tarvitaan tukea muun muassa paikalliselta. Se, millaiseksi toimintaa kuvaillaan mediassa, vaikuttaa suoraan siihen, mitä ihmiset ajattelevat partiossa tehtävän. Tämän vuoksi päätin korvata lahjoittajien näkökulman laajemmalla käsitteellä 'tukijat'. Tukijoilla tarkoitan Salmen Samoajien tärkeimpiä sidosryhmiä: lahjoittajat, media, yhteistyökumppanit ja kaupungin asukkaat. Asiakasnäkökulman pääpainon asetin kuitenkin palvelun vastaanottajiin, sillä heidän mielipiteensä ja kokemuksensa vaikuttavat suuremmin siihen, kuinka hyvin Salmen Samoajat saavuttaa missionsa.

Partiolippukunnan palvelun vastaanottajia ovat lapset ja nuoret, jotka liittyvät partioon. Tämän vuoksi käytän heistä vastedes termiä jäsenet. Toimintaideaan kuuluu jatkuva vastuullisuuden kehittäminen ja tämän vuoksi usein on niin, että sama jäsen voi toimia sekä ohjattavana ryhmän jäsenenä että jonkin toisen ryhmän vetäjänä. Partioiminnassa on siis mielenkiintoista se, että henkilö voi olla samaan aikaan sekä palvelun vastaanottaja eli asiakas että palvelun tuottaja eli työntekijä.

Näin ollen sisällytin Salmen Samoajien balanced scorecard -mittaristoon kolme näkökulmaa: kasvun ja oppimisen, sisäisten prosessien ja asiakkaiden näkökulmat. Asiakkaiden näkökulma jakautuu sidosryhmien ja jäsenten osioihin.

Kuviossa 3 esitellään Salmen Samoajat ry:n balanced scorecardiin valitsemani mittarit näkökulmittain. Mittariston pohjana käytän kuviossa 1 esiteltyä Kaplanin muokattua balanced scorecard -runkoa, jota olen muokannut vastaamaan sidosryhmien osalta tekemääni päätöstä.



KUVIO 3. Salmen Samoajat ry:n balanced scorecard -mittariston näkökulmat ja niiden sisältämät mittarit.

4.4 Kriittiset menestystekijät

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan balanced scorecardin yhteydessä niitä tekijöitä, joissa yrityksen tai yhdistyksen täytyy olla hyviä, jotta organisaatio kehittyy haluttuun suuntaan kyseisen näkökulman osalta (Malmi ym. 2006, 73.). Mittaristoa luodessa noudatin Malmin ym. (2006, 73) ohjeistusta määrittellä kriittiset menestystekijät valituille näkökulmille erikseen ja johdatella niiden pohjalta mittarit, jotka on esitelty kuviossa 3.

Ensiksi totesin, että kasvun ja oppimisen näkökulman osalta tärkeää Salmen Samoajille on onnistua rekrytoimaan ja kouluttamaan osaavia johtajia, jotka osaavat innostaa ja opettaa lapsia ja nuoria. Samalla on myös tärkeää pitää huolta saaduista johtajista ja heidän luovuudestaan, jotta heistä saadaan irti kaikki mahdollinen hyöty toiminnan suunnittelussa. Sisäisissä prosesseissa olennaisimmaksi totesin arkitoiminnan ja leirien onnistumisen, sillä nämä sytyttävät sisäisen palon olla mukana partiossa pidempään. Arkitoiminnan täytyy olla erilaista, innostavaa ja mielenkiintoista. Lisäksi täytyy huolehtia siitä, että ryhmän vetämisen aloittaneille nuorillekin järjestetään edelleen omia aktiviteetteja, jotta partio ei ala tuntua heistä pelkältä työltä. Asiakasnäkökulmassa kriittisintä menestyksen kannalta on se, että jäseniä täytyy saada lisää, ja täytyy kyetä innostamaan nuoria johtamaan itsekin, jotta he saavat uusia haasteita ja lisää vastuuta. Lippukunnan toiminnan uusiutumisen kannalta on tärkeää, ettei ryhmiä johda vuodesta toiseen samat ihmiset. Sidosryhmien kannalta taas on tärkeää, että kyetään murtamaan ennakkoluuloja, minkä seurauksena partioon liittymisen kynnys madaltuu ja mahdollisesti saadaan uusia tukijoita.

4.5 Lopullinen mittaristo ja sen käyttäminen

Mittaristoa rakentaessani pohdin paljon mittareiden luonnetta ja sitä, kuinka niitä tulevaisuudessa käytetään. Tehostaakseni mittariston käyttöä ja siitä saatavaa hyötyä, olen arvioinut sitä, millaiset tulokset ovat hälyttäviä tai hyviä. Näin pyrin luomaan Salmen Samoajien johdolle työkaluja tulosten tulkitsemiseen ja helpottamaan mittariston käyttöönottoa. Toki osa mittareista on sellaisia, joita kyetään tulkitsemaan vasta kokemuksen myötä. Tällöin on usein kyse mittareista, joiden tuloksia verrataan aikaisempien vuosien tuloksiin.

Arvioin tässä kappaleessa myös mittariston syy-seuraussuhteita ja tasapainoa. Kaplanin ja Nortonin (1996, 148–150) mukaan ei riitä, että balanced scorecard on taloudellisten ja ei-rahamääräisten mittareiden kokonaisuus vaan sen täytyy pikemminkin kertoa tarinaa yrityksen strategiasta. Tällainen tarina syntyy, kun lopputulosta kuvaavat mittarit linkitetään suorituskyykyä kuvaaviin erilaisten syy-seuraussuhteiden avulla. Balanced scorecard on tasapainoinen silloin, kun taloudellisia, lopputulosta kuvaavia mittareita on sopivassa suhteessa ei-rahamääräisiin, suorituskyykyä kuvaaviin. Kuviossa 4 esitellään mittarit näkökulmittain, pohditaan mittarin tarkastelun aikaväliä sekä sitä, mistä tietoa hankitaan. Lisäksi jokaisen mittarin kohdalla pohditaan sen suhdetta vastakohtapareihin määrällinen – laadullinen, menneisyyttä kuvaava – tulevaisuutta ennustava ja subjektiivinen – objektiivinen mittari. Näin pyritään tuomaan esille mittariston tasapainoa.

Salmen samoajat ry:n BSC-mittaristo			MÄÄRÄLLINEN	LAADULLINEN	MENNEISYYS	TULEVAISUUS	SUBJEKTIIVISUUS	OBJEKTIVISUUS
ASIAKASNÄKÖKULMA	Mittausväli	Tiedon lähde						
JÄSENET								
Vakituisten jäsenten määrä	1/vuosi	Jäsenrekisteri	X		X			X
Jatkuvuus	1/vuosi	Jäsenrekisteri	X		X			X
Uusien jäsenten määrä	2/vuosi	Jäsenrekisteri	X		X			X
Nuorten halu alkaa vetää uutta ryhmää	2/vuosi	Jäsenkysely		X		X	X	
Jäsentyttyväisyys	2/vuosi	Jäsenkysely		X		X	X	
SIDOSRYHMÄT								
Taloudellisen tuen määrä (€)	1/vuosi	Tilinpäätös	X		X			X
Median julkaisujen määrä	-	Lehdet	X		X			X
Median julkaisujen sisältö	-	Lehdet		X	X		X	
Yhteisön yleinen mielipide	1/vuosi	Kysely		X		X	X	
Yhteistyöprojektien määrä	1/vuosi	Toimintakertomus	X		X			X
SISÄISET PROSESSIT								
Arkitoiminnan laatu	2/vuosi	Jäsenkysely		X		X	X	
Ryhmien määrä	1/vuosi	Toimintakertomus	X		X			X
Sisu-ryhmien määrä	1/vuosi	Toimintakertomus	X		X			X
Kilpailumenestys	2/vuosi	Johtajien raportointi	X		X			X
Suoritetut merkit	3/vuosi	Johtajien raportointi	X		X			X
Leirien ja kilpailujen määrä	1/vuosi	Toimintakertomus	X		X			X
Useammille leireille lähteminen	2/vuosi	Jäsenkysely		X		X	X	
Johtajille järjestetyt aktiviteetit	1/vuosi	Toimintakertomus	X		X			X
KASVU JA OPPIMINEN								
Koulutuksiin osallistuneiden määrä	2/vuosi	Johtajien raportointi	X		X			X
Sisu -johtajien koulutus	2/vuosi	Johtajien raportointi	X		X			X
Rekrytointiin sijoitetut panokset (€)	1/vuosi	Tilinpäätös	X		X			X
Uusien johtajien määrä	2/vuosi	Jäsenrekisteri	X		X			X
Johtajien opettamistaito	2/vuosi	Jäsenkysely		X		X	X	
Johtajien mahdollisuus vaikuttaa	2/vuosi	Johtajien raportointi		X		X	X	
Sisäisen tiedonkulun toimivuus	2/vuosi	Jäsenkysely		X		X	X	
Luovien, uusien ideoiden määrä	1/vuosi	Toimintakertomus	X			X		X

KUVIO 4. Salmen samoajat ry:n BSC-mittaristo: tasapaino ja mittaaminen

4.5.1 Kasvun ja oppimisen näkökulman mittarit

Mittaristo lähtee liikkeelle kasvun ja oppimisen näkökulmasta, jonka tarkoituksena on kuvaata Salmen Samoajien onnistumista johtajien koulutuksessa ja rekrytoinnissa sekä heidän luovuutensa tukemisessa. Kuten kuviosta 4 käy ilmi, kasvun ja oppimisen näkökulmaa mitataan kahdeksalla osa-alueella.

Salmen Samoajat ry kuuluu Pohjanmaan partiolaiset piiriin, joka järjestää alueella paljon erilaisia koulutuksia. Koulutukset voi jakaa karkeasti kahtia käsiteltävien aiheiden mukaan: taitoja kehittävät koulutukset kuten ensiapu- ja erätaitokoulutukset sekä johtajuustaitoja kehittävät koulutukset kuten partiojohtajan peruskurssit ja akela- ja sampokurssit (Pohjanmaan partiolaisten tapahtumakalenteri 2013). Ensimmäisen mittarin ideana onkin seurata sitä, kuinka paljon jäseniä osallistuu koulutuksiin ja minkä tyyppisiä koulutukset ovat. Koulutuksiin osallistuminen auttaa Salmen Samoajia panostamaan toimintaansa kahdella tapaa. Se parantaa sekä johtajien ymmärrystä partio-ohjelmasta ja yleisesti johtamisesta että heidän omia taitojaan, minkä myötä myös opettamismahdollisuudet kasvavat. Koulutuksiin osallistuminen liittyy myös läheisesti erääseen partioihanteeseen: itsensä kehittämiseen. Sisu -ohjelmaan liittyviä koulutuksia seurataan erikseen, jotta Salmen Samoajat ry kykenee tarjoamaan Sisu -johtajille kaiken heidän tarvitsemansa tuen. Mielestäni koulutuksiin on osallistuttu tyydyttävästi, jos vuoden aikana vähintään yksi kymmenestä jäsenestä on osallistunut koulutukseen, sillä pienessä organisaatiossa tietoa on helppoa jakaa jäsenten keskenkin. Johtajisto tarvitsee enemmän koulutusta, jotta kykenee opettamaan tietoaan ryhmäläisilleen. Hälyttävää on, jos uusi johtaja ei ole vuoden sisällä aloittamisestaan käynyt yhtään ainoaa koulutusta. Erityisesti tätä täytyisi seurata mittaristossa.

Mittaristossa huomioidaan Salmen Samoajat ry:n tarvetta rekrytoida uusia johtajia kahdella mittarilla: rekrytointiin käytetyt panokset sekä uusien johtajien määrä. Näin yhdistyksessä voidaan kiinnittää huomiota johtajapulan syihin ja suuntaamaan paremmin resursseja tilanteen korjaamiseen. Näiden mittareiden painoarvo on alussa suuri, mutta tilanteen korjautuessa tulevaisuudessa, on tärkeämpää keskittyä olemassa olevien johtajien tukemiseen ja johtajarekrytointiin jäsenten keskuudesta. Panoksilla tarkoitetaan sitä, että budjettiin täytyy varata rahaa, joka käytetään tempauksiin, ilmoituksiin yms., joilla herätetään ihmisten kiinnostusta partiojohtajuutta kohtaan. Aluksi tarvitaan paljon johtajia. Ihanteellista on, jos kahden ensimmäisen vuoden aikana jokaiselle ikäluokalle saataisiin vähintään kaksi vetäjää. Tällöin toiminnan jatkumisen todennäköisyys kasvaa huomattavasti.

Lopuksi kasvun ja oppimisen näkökulmaan on sisällytetty johtajien tukemiseen liittyviä mittareita. Tällaisia ovat johtajien opettamistaidon kehitys, heidän mahdollisuutensa vaikuttaa sisäisen tiedonkulun toimivuus ja toimintaan liittyvien uusien, luovien ideoiden määrä. Opettamistaitoa seurataan, jotta johtajia osataan opastaa uusiin koulutuksiin tai neuvoa

heitä itse. Opettamistaitoa mitataan seuraamalla lasten oppimista ja kiinnittämällä huomiota siihen, mitä ryhmät arkitoiminnassaan tekevät. On vaikeaa määritellä etukäteen, milloin lapset ovat oppineet riittävästi. Tämä on sellainen mittari, jossa onnistuminen määräytyy kokemuksen mukaan ja sitä seurataan vertailemalla tuloksia ryhmien ja vuosien kesken.

Johtajien vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeitä, sillä sitä mielenkiintoisemmalta partiotoiminta tuntuu, mitä paremmin johtajat voivat tehdä siitä omannäköisensä. Tätä mitataan seuraamalla johtajilta tulleiden ideoiden määrää ja vertailemalla sitä toteutuneisiin muutoksiin organisaatiossa. Jos toteutuneita muutoksia on vähän, alle puolet ideoista, on syytä tarkistaa esimerkiksi hallituksen asennetta nuorempiin johtajiin. Myös hallituksen jäsenten ja muiden vastuutehtävien hoitajien vaihtuvuutta seurataan tämän aiheen tiimoilta: jos vastuutehtävissä toimivat vuodesta toiseen samat henkilöt, on todennäköistä, että nuorempien johtajien vaikuttamismahdollisuudet eivät ole kovin suuret.

Salmen Samoajilla on ollut aiemmin ongelmia sisäisen tiedonkulun kanssa, varsinkin kun virallista viestintäkanavaa heillä ei ole. Parantamalla tiedon kulkua säästetään monilta ongelmatilanteilta ja näin johtajien turhautumiselta. Jo yksikin viestiketjun katkeaminen on hälyttävä asia mittaristolla. Uudet ja luovat toimintaan liittyvät ideat auttavat järjestöä uusiutumaan ja tekemään toiminnastaan houkuttelevampaa ja innostavampaa. Mittaamalla uusien ideoiden määrää Salmen Samoajat saa käsityksen siitä eteneekö arkitoiminta vai onko se pysähtynyt samoihin vanhoihin kaavoihin.

4.5.2 Sisäisten prosessien mittarit

Partio-ohjelma on toimintaa, joka on suunnattu viidelle eri ikäkaudelle, joissa on lasten ja nuorten ikään sopivia aktiviteetteja, taitomerkkejä ja muita haasteita. Taitoja opetellaan yhdessä oman ryhmän kanssa viikottaisissa kokoontumisissa ja retkillä. Leirit ovat suurempia tapahtumia, jotka voivat vaihdella oman lippukunnan järjestämistä jopa kansainvälisiin suurleireihin. Leireillä pääsee tapaamaan muita partiolaisia ja saamaan erilaisia kokemuksia. Kilpailut taas ovat 1–2 päivän mittaisia tapahtumia, joissa ryhmä testaa yhdessä oppimiaan taitoja. Salmen Samoajien tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että arkitoiminta eli retket ja kokoontumiset ovat opettavaisia ja hauskoja. Arkitoiminnan ollessa innostavaa lapset ja nuoret haluavat päästä leireille ja kilpailuihin, jotka saavat partiolaisen kokemaan olevansa osa suurta kokonaisuutta ja näin motivoivat toimimaan pidempään mukana partiossa.

Mittaristossa mitataan arkitoiminnan laatua ja mielekkyyttä eli seurataan sitä, mitä kokoontumisissa todellisuudessa tehdään. Näin voidaan pitää huolta siitä, että toiminta on kaikilla ryhmillä tasaisen korkeaa ja että se vastaa Salmen Samoajien tavoitteita. Tätä pitäisi verrata vuosittain yhdessä johtajien opettamistaidon kanssa Salmen Samoajien tavoitteisiin. Mit-

tariston käyttökokemuksen karttuessa onnistumisen näissä mittareissa pitäisi selkiintyä. Siis -ryhmien määrää pyritään seuraamaan tässäkin erikseen.

Mittaamalla suoritettujen merkkien määrä ja kilpailumenestystä, kyetään arvioimaan sitä, kuinka hyvin jäsenille opetetaan asioita. Samalla nähdään, millaisia taitoja jäsenet hallitsevat ja kyetään suunnittelemaan toimintaa tulevaisuudessa sen mukaisesti. Yhden taitomerkin suorittaminen kestää ryhmältä 2–6 kuukautta vaihdellen sen mukaan, minkä tyyppinen merkki on kyseessä. Koska toiminnan ei tarvitse aina olla vain merkkien suorittamista, hyvä merkkien suoritustahti on noin 1–3 merkkiä vuoteen. Molemmat ääripäät ovat huolestuttavia: jos ryhmä ei suorita yhtään merkkiä vuodessa, herää kysymys, mitä kokoontumisissa tehdään. Toisaalta jos merkkejä suoritetaan nopealla tahdilla, voi olla, että toiminta on liian suorittamiseen painottunutta, jolloin itse oppiminen ja hauskan pito ei saa tarpeeksi huomiota ja aikaa. Kilpailumenestystä ei ole tarpeen painottaa liikaa. Jos voittoja kilpailuista tulee, on se kuitenkin huomioitava ja ymmärrettävä sen kertovan opetuksen onnistumisesta.

Mittaamalla sellaisten leirien ja kilpailujen määrää, joille on osallistuttu sekä sitä, kuinka usein jäsenet haluavat osallistua uudestaan näihin tapahtumiin, nähdään, kuinka onnistuneita kokemuksia on kyetty tarjoamaan. Tavoitteeksi sopii mielestäni se, että joka vuosi järjestetään vähintään yksi oma leiri sekä osallistutaan yhdelle suuremmalle leirille. Tavoitteille, kuinka moni leiriläinen haluaa uudestaan leirille, saa ja täytyy olla korkea. Jos 5–10 % leiriläisistä ei halua uudelleen leirille, täytyy alkaa pohtia syitä sille, mistä asia johtuu.

Partiossa käy helposti niin, että kannustettaessa nuoria aloittamaan ryhmän vetäminen, jäävät heille itselleen kohdistetut aktiviteetit vähemmälle huomiolle. Tämä taas saa partion vetämisen tuntumaan helposti työltä ja laskee johtajien motivaatiota. Mittaristossa seurataan tämän vuoksi myös johtajien aktiviteettien määrää. Partio toiminta jakautuu ajallisesti syys-, kevät-, ja kesäkausiin (koulujen rytmin mukaisesti), joista kesäkausi on yleensä loma, lukuunottamatta meripartiolaisia. Kesällä toimintaa voisi kohdentaa johtajistolle. Lisäksi syys–kevätkaudella täytyisi olla muutama tapahtuma heille. Tavoitteena on, että lipukunnassa toimisi myös vähintään yksi vaeltajaryhmä (kohderyhmä 18–22 vuotta).

4.5.3 Jäsenten tyytyväisyyden mittarit

Koska Pyhäjärvellä on tarjolla paljon erilaisia harrastusmahdollisuuksia, kertoo jäsenten tyytyväisyydestä yksinkertaisimmillaan se, että kuinka pitkään he ovat mukana toiminnassa. Jos toiminta tuntuu lapsista ja nuorista tylsältä tai epäinnostavalta, on lopettaminen helppoa. Tämän vuoksi mittaristossa mitataan vakituisten jäsenten määrää sekä aikaa, kuinka pitkään lapset keskimäärin ovat mukana partiossa. Seuraamalla määrän lisäksi aikaa, kyetään mahdollisesti huomaamaan paremmin ikäkausia, joiden houkuttelemisessa

Salmen Samoajilla on vaikeuksia. Erityisesti lyhyet mukanaolajat, alle puoli vuotta, ovat huolestuttavia.

Uusien jäsenten määrää on tärkeää seurata, sillä se kertoo rekrytoinnin onnistumisesta sekä antaa mielikuvan toiminnan jatkamisen mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Salmen Samoajien on hyvin vaikeaa vaikuttaa opiskelijan perään suuntautuvaan muuttoliikenteseen. Toiminnan jatkumisen kannalta onkin tärkeää saada uusia jäseniä niin, että noin 18-vuotiaiden muuttaessa opiskelemaan, olisi noin 13–15 -vuotiaiden ikäpolvi valmiina jatkaamaan heidän työtään. Tasainen uusien jäsenten virta mahdollistaa tällaisen vaihdoksen. Ei ole välttämätöntä, että uusia ryhmiä tulisi vuosittain. Sen sijaan on tarpeen seurata tätä noin 3–5 vuoden sykleissä. 10–20 jäsentä eli noin kaksi ryhmällistä kolmessa vuodessa on hyvä tahti pitämään jäsenmäärät tasaisina.

Lisäksi on tarpeellista seurata lasten ja nuorten halua alkaa ylipäänsä vetää ryhmää. Jos pidetään itsestään selvyytenä, että noin 15-vuotiaana nuoret aloittavat oman ryhmän, saattaa toiminta saada äkkinäisen lopun, jos näin ei käykään. Seuraamalla jo pienestä pitäen lasten halua perustaa oma ryhmä, kyetään ennakoimaan ja tukemaan valmiiksi muutostilanteita ja näin huolehtimaan siitä, että jokaisesta ryhmästä olisi ainakin yksi halukas johtaja.

Lisäksi mittaristoon on sisällytetty jäsenten tyytyväisyys toimintaan, joka on samankaltainen kuin asiakastyytyväisyysmittarit useissa yrityksille suunnatuissa BSC -mittaristoissa. Mittarin tarkoituksena on huomioida jäsenten mielipiteitä toiminnan sisällöstä ja siitä, kuinka kiinnostavaa arkitoiminta todellisuudessa on. Tätä mitataan joko vuosittain tai puolivuositain jäsenkyselyn avulla. Esimerkki siitä, mitä mahdollinen jäsenkysely pitäisi sisältää, on liitteessä 3. Kysely sisältäisi sekä numeerisia arvoja että sanallista palautetta. Numeroista voitaisiin näin laskea keskiarvo ja verrata sitä muihin ryhmiin ja vuosiin. Sanallisesta palautteesta olisi hyötyä varsinkin johtajalle seuraavaa kautta ajatellen.

4.5.4 Tärkeimpien sidosryhmien mittarit

Salmen Samoajien tärkeimpiä sidosryhmiä ovat lahjoittajat, paikallismedia, eri yhteystyökumppanit ja Pyhäjärven kaupungin asukkaat. Lahjoittajien tyytyväisyyttä mitataan vastaanotetun taloudellisen tuen määrällä, sillä loppujen lopuksi tulot määräävät pitkälti toiminnan mahdollisuuksista, vaikka kyseessä onkin voittoa tavoittelematon yhdistys. Tukea on saatu tarpeeksi, jos rahan puutteen vuoksi ei jouduta perumaan tai rajoittamaan toimintaa ja tapahtumiin osallistumista.

Media vaikuttaa pitkälti paikallisyhteisön mielikuviin yhdistyksistä ja Salmen Samoajien halutessa muuttaa imagoaan, on järkevää seurata julkaisujen määrää sekä niiden sisältöä.

Näin kyetään paremmin hallitsemaan tai ainakin tiedostamaan, että minkälaista tietoa Salmen Samoajista ulospäin annetaan. Tärkeimmistä tapahtumista pitäisi saada juttuja paikallislehtiin, joten oikea määrä riippuu siitä, kuinka paljon tapahtumia vuosittain on.

Salmen Samoajien olisi hyvä seurata aika ajoin esimerkiksi kyselyjen muodossa asukkaiden yleistä mielipidettä heidän toiminnastaan. Ilman konkreettista tietoa yhteisön käsityksistä on vaikeaa muokata toimintaa kiinnostavammaksi. Lopuksi suhteita yhteistyökumppaneihin seurataan yhteistyöprojektien määrällä. Tämä kertoo siitä, kuinka paljon Salmen Samoajien kanssa halutaan toimia. Yhteistyöprojektit vaikuttavat yhteistyökumppaneiden mielipiteiden lisäksi myös kaupungin asukkaiden mielipiteisiin.

4.5.5 Mittariston syy-seuraussuhde ja tasapaino

Salmen Samoajat ry:n mittaristo linkittyy niin, että kasvun ja oppimisen näkökulmista voidaan edetä sisäisten prosessien näkökulman mittareihin, jotka johtavat asiakasnäkökulmaan, joka lopulta vaikuttaa järjestön mission onnistumiseen. Kaplan ja Norton (1996, 149) kehottavat testaamaan syy-seuraussuhteita peräkkäisten jos-niin- lauseiden avulla:

Jos koulutukseen osallistuneiden määrä kasvaa, (niin) arkitoiminnan laatu ja mielekkyys parantuu. Jos arkitoiminta on korkealaatuisempaa, (niin) kasvaa vakituisten jäsenten määrä, jäsenet ovat pidempään mukana toiminnassa ja he ovat tyytyväisempiä. Toisaalta koulutukseen osallistuneiden määrän kasvaessa parantuu johtajien opettamistaito, minkä myötä kilpailumenestys paranee ja suoritettujen merkkien määrä kasvaa. Nämä taas vaikuttavat paikallisyhteisön yleiseen mielipiteeseen yhdistyksestä ja jäsenten tyytyväisyyteen. Kilpailumenestys vaikuttaa lisäksi median julkaisuihin. Sisu -johtajien koulutus vaikuttaa sisu -toiminnan määrään ja sisältöön, joka vaikuttaa myös median julkaisuihin, yleiseen mielipiteeseen sekä mahdollisesti taloudellisen tuen määrään.

Uusien johtajien rekrytointiin käytetyt varat ja uusien johtajien lukumäärä vaikuttavat mahdollisten ryhmien määrään, mikä mahdollistaa uusien jäsenten liittymisen toimintaan sekä voi kasvattaa saatua taloudellista tukea. Johtajien mahdollisuus vaikuttaa lippukunnan asioihin lisää johtajille suunnattujen aktiviteettien määrää sekä parantaa toiminnan laatua, jolloin partiossa ollaan pidempään mukana ja halutaan alkaa vetää omia ryhmiä. Sisäisen tiedonkulun toimivuus lisää jäsenten yleisen tyytyväisyyden lisäksi osallistumista leireille ja kilpailuihin tietojen mm. ilmoittautumisesta tullessa tarpeeksi ajoissa. Leirien ja kilpailujen lukumäärä lisää aikaa, jonka jäsenet ovat mukana toiminnassa, jäsenten tyytyväisyyttä sekä vaikuttaa median ja paikallisyhteisön mielipiteisiin Salmen Samoajista. Lopuksi uusien, luovien ideoiden syntyminen ja käyttöönotto tekevät sekä arkitoiminnasta että leireistä, retkistä ja kilpailuista innostavampia, jolloin muun muassa halu lähteä uudelleen leireille ja kilpailuihin lisääntyy, mikä vaikuttaa jäsenten tyytyväisyyteen ja vakituisten jäsenten mää-

rään. Edelleen leirit ja kilpailut vaikuttavat myös mielikuvaan, jonka yhteisö antaa medialle ja paikallisyhteisölle.

Hyvä balanced scorecard -mittaristo on tasapainoinen usealla eri tavalla. Ensinnäkin mittaristossa täytyy olla tasapainoisesti sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Tällä pyritään siihen, ettei johtamisessa käytetä pelkästään rahamääräisiä mittareita. Toisekseen tasapaino tarkoittaa menneisyyttä kuvaavien tulosmittareiden ja tulevaisuutta ennakoivien mittareiden välistä sopusointua. (Malmi ym. 2006, 32–33.) Kuviossa 4 esittelen, minkä tyyppisiä mittareita Salmen Samoajat ry:lle rakennettu balanced scorecard sisältää. Olen sisällyttänyt kuvioon myös kolmannen tyyppisen tasapainoparin helpottamaan mitaamista ja mittareiden luonteen ymmärtämistä. Objektiivisten mittareiden tulokset ovat yleisluontoisempia ja huolimatta lähteestä tai tavasta, jolla tietoa kerätään, ne pysyvät lähes samoina. Subjektiiiset mittarit taas ovat yksilöllisten mielipiteiden tai tuntemusten mittoja ja niiden tulokset riippuvat paljon siitä, keneltä, milloin tai millä tavalla niitä kysytään. Malmi ym. (2006, 33) mainitsevat, että hyvässä balanced scorecardissa tasapainottuvat myös helposti mitattavat asiat ja vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Mittareiden objektiivisuus/subjektiiivisuus kuvaa osaltaan tätäkin: mitä subjektiivisempia mittareiden tulokset ovat, sitä useammin niitä on haastavampaa mitata.

Kuten kuvioista 4 käy ilmi Salmen Samoajien mittaristo on melko tasapainoinen. Jokaisesta näkökulmasta löytyy erilaisia mittareita. Kokonaisuutena noin 62 % mittareista on taloudellisia/numeerisia ja 38 % laadullisia mittareita. Menneisyyttä kuvaavia mittareita on 65 % ja näin ollen tulevaisuutta kuvaavia noin 35 %. Subjektiiivisiä mittareita on 35 % ja objektiivisiä 65 %.

4.6 Mittaaminen

Luvussa 4.6 on käsitelty mittareiden kohdalla hieman sitä, kuinka aihetta mitattaisiin ja millaiset tulokset ovat hyviä tai hälyttäviä. Joidenkin mittareiden kohdalla on myös vaikeaa etukäteen sanoa, millainen arvo on hyvä tai huono, sillä harvoja osa-alueita on mitattu tai saatua tietoa ainakaan kirjattu ylös aiemmin organisaatiossa. Kaplan ja Norton (1996, 231) huomasi saman omassa työssään, sillä heidän mukaansa, riippuen yrityksestä, vähintään 20 % mittareista oli sellaisia, joita ei ollut aikaisemmin mitattu tai seurattu. He eivät pidä tätä kuitenkaan huonona asiana vaan pikemminkin yhtenä balanced scorecardin etuna. Näin organisaatioissa kiinnitetään huomiota sellaisiin tärkeisiin seikkoihin, jotka aiemmin ovat jääneet huomiotta.

Kuten kuvioista 4 käy ilmi, tietoa mittareita varten kerätään useasta eri lähteestä. Tärkeimmät lähteet ovat Salmen Samoajien toimintakertomus, jäsenrekisteri sekä jäsenille toteutet-

tava kysely. Lisäksi jotain tietoa saadaan myös tilinpäätöksestä, lehdistä yms. Jäsenkysely on uusi työkalu organisaatiossa ja se luodaan uuden mittariston tueksi. Lyhyt esimerkki mahdollisesta jäsenkyselystä on liitteenä 3. Kysely on helpointa toteuttaa kahdesti vuodessa eli sekä syys- että kevätjakson lopussa. Johtajien raportoinnilla kuviossa 4 tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan johtajien kanssa käytäviä keskusteluja. Jäsenrekisteri on tietokanta, jossa säilytetään tietoja kaikista organisaation jäsenistä mahdollisimman ajantasaisesti. Sen tietoja kyetään tarvittaessa tutkimaan vaikka päivittäin, mutta mittaamiseen riittää vuosittainen tarkastelu. Tämä voidaan tehdä vaikkapa toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tietojen keräämisen yhteydessä.

4.7 Mittarien käyttöönotto ja tulevaisuus

Kaplan ja Norton (1996, 251) muistuttavat, että strategia on prosessi, jossa johtajien pitäisi jatkuvasti kyseenalaistaa olettamuksensa ja pohtia, ovatko heidän toimintatapansa edelleen oikeita uusien kokemusten kerryttyä ja tilanteiden muututtua. Balanced scorecardin ideana on, että sitä muokataan kokemusten myötä. Mitattaessa mission toteutumista ja keinoja, joilla siihen päästään, on tärkeää tiedostaa, jos mitattavat keinot ovat vanhentuneita. Tällöin täytyy muokata balanced scorecard -mittaristoa ja siirtyä mittaamaan keinoja, joita todellisuudessa tarvitsee käyttää. Näin käy myös Salmen Samoajien mittaristolle tulevaisuudessa.

Loin tämän balanced scorecard -mittariston organisaation muutostilanteeseen ja pyrin säilyttämään siihen paljon kasvua tukevia mittareita. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi uusien johtajien määrä, rekrytointiin sijoitetut panokset ja uusien jäsenten määrä. Näiden mittareiden painoarvo on aluksi suuri, sillä pieni jäsenmäärä vaikuttaa paljon Salmen Samoajien mahdollisuuksiin järjestää toimintaa. Kun jäsenmäärä on saatu kasvuun, on olennaisempaa panostaa jäsenten tyytyväisyyteen ja esimerkiksi haluun alkaa johtaa itse ryhmää. Kun tavoitejäsenmäärä on saavutettu, täytyy organisaatiossa pohtia, jätetäänkö mittarit kokonaan balanced scorecardin ulkopuolelle vai jätetäänkö ne vähäisen painoarvon kanssa tuottamaan informaatiota myös tästä toiminnan osa-alueesta. Päätös riippuu siitä, kuinka oleellisena tuolloin nähdään uusien henkilöiden rekrytointi.

5 POHDINTA JA ARVIOINTI

Alkaessani suunnittelemaan Salmen Samoajien balanced scorecardia pohdin hyötyjä, joita järjestö voisi odottaa tai saavuttaa mittariston avulla. Viimeisessä luvussa tarkoitukseni onkin arvioida, kuinka hyvin tavoitellut hyödyt on mahdollista saavuttaa rakennetun balanced scorecardin avulla eli sitä, kuinka käyttökelpoinen ja hyödyllinen mittaristosta lopulta tuli.

Sen lisäksi, että arvioin luotua mittaristoa, pyrin myös arvioimaan itse opinnäytetyön tekemisen kulkua ja sen onnistumista. Arvioidessani opinnäytetyöprojektin kulkua kiinnitin myös huomiota siihen, kuinka työni tukee opintojani ja oppimistani.

5.1 Mittariston arviointi

Salmen Samoajat eivät olleet mitanneet toimintaansa kovin kokonaisvaltaisesti aiemmin ja se informaatio, jota toiminnasta todellisuudessa saatiin, oli lähinnä taloudellista, mikä ei palvellut voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoitusta. Siksi mittaristolta odotettiin paljon. Sen ensisijaisena tavoitteeksi nimettiin tukea järjestöä muutostilanteessa ja auttaa sen jäsenmäärät uuteen kasvuun. Lisäksi mittaristolla tavoitellaan kommunikaation parantamista, resurssien tarkempaa kohdentamista ja toiminnan monipuolistamista.

Luomani mittaristo tuo järjestön johtajille paljon erilaista konkreettista tietoa käytännön onnistumisista ja epäonnistumisista. Mukaan on sisällytetty mittareita, joiden tarkoituksena on tuoda tietoa nimenomaan muutoksen ja kasvun tilanteesta. Tämän vuoksi mittaristo luo mielestäni kattavan kuvan siitä, ovatko tehdyt muutokset oikeita pitkällä tähtäimellä ja kertoo selkeästi muutokset jäsenmäärissä. Konkreettinen tieto, jota johtajisto saa mittariston avulla, auttaa heitä tekemään johdonmukaisia päätöksiä suunnitellessaan toimintaa. Lisäksi mittaristo tukee myös ryhmien vetäjien toiminnan suunnittelua, sillä sen avulla kyetään seuraamaan jäsenten mielipiteitä toiminnasta sekä sitä, kuinka paljon jäsenet oppivat. Toisin sanoen balanced scorecard ei pelkästään mittaa muutosta ja kasvua vaan auttaa johtajia alkamaan suunnitella toimintaa pitkällä tähtäimellä.

Toissijaiset tavoitteet täyttyvät mielestäni mittaristossa myös. Ensimmäkin konkreettinen tieto, jota mittaristolla kerätään, auttaa johtajia kommunikoimaan vetäjien kanssa. Aiemmin ongelmatilanteissa johtajisto ymmärsi ongelmien olemassaolon ja mahdollisia ratkaisuja ongelmiin, mutta heillä ei ollut vankkaa tietoa, jolla perustella toimiaan esimerkiksi ryhmien vetäjille. Mittariston avulla kyetään näyttämään ja selittämään toimia selkeämmin ja näin parantamaan kommunikaatiota. Lisäksi mittaristoon on myös sisällytetty kommunikaation

laadun -mittari, jolla seurataan sisäisten viestien kulkua. Toiseksi balanced scorecardin avulla kyetään myös seuraamaan resurssien kohdistamista eri toiminnan osa-alueisiin esimerkiksi yhteistyöprojekteihin, rekrytointiin tai vaikkapa leireihin ja kilpailuihin. Nämä mittarit auttavat johtajistoa päättämään siitä, mihin resursseja kannattaa sijoittaa. Lisäksi kohdistettujen resurssien määrän ohella seurataan sitä, millaisia tuloksia panostuksella saadaan. Näin mittariston avulla nähdään ovatko sijoitukset kannattaneet. Kolmanneksi mittaristossa seurataan toiminnan sisältöä useilla eri osa-alueilla. Mittaristo välittää johtajistolle tietoa toiminnan sisällöstä, retkien ja leirien määrästä, sidosryhmien mielipiteistä ja niin edelleen. Uskon, että balanced scorecardin avulla kyetään luomaan kattava kuva siitä, minkälaista toimintaa Salmen Samoajissa on harjoitettu. Lisäksi mitataan sitä, kuinka hyödyllistä ja hauskaa tämä toiminta on ollut. Tämän tiedon valossa toiminnan kehittäminen ja monipuolistaminen on helpompaa.

Tavoiteltujen hyötyjen lisäksi uskon mittariston tuovan Salmen Samoajille sellaisia hyötyjä, joita ei osattu ennalta odottaa. Balanced scorecardilla mitataan toimintaa näkökulmista, joita ei aiemmin oltu huomioita ja se tuo näin mielenkiinnon kohteeksi aiemmin huomiotta jääneitä asioita. Näin toimintaa johdettaessa ollaan avarakatseisempia ja ymmärretään toiminnan syitä paremmin. Luotan siihen, että balanced scorecardin avulla kokonaisuksien johtaminen helpottuu järjestössä.

Mielestäni rakentamani balanced scorecard -mittaristo on hyödyllinen työkalu Salmen Samoajille. Järjestö kykenee tarttumaan muutokseen ja johtamaan toimintaa kiinnostavaan ja innostavaan suuntaan mittariston avulla. Mittaristo helpottaa onnistumisen seuraamista ja siitä kommunikoimista, resurssien kohdistamista toimintoihin, jotka tarvitsevat panostusta sekä suunnittelemaan toimintaa pitkällä tähtäimellä. Varsinaisen käyttöönoton ja käytännön kokemusten myötä saadut hyödyt tarkentunevat ja on mahdollista, että mittareita poistetaan, muutetaan tai lisätään uusia. Tämä on kuitenkin normaalia käytettäessä balanced scorecardia ja usein pakollista toimintaympäristön tai tavoitteiden muuttuessa. Uskon, että mittaristo tukee yhdistyksen kokonaisvaltaista johtamista ja tulee osaksi sen jokapäiväistä toimintaa.

5.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi

Opinnäytetyöprojektini sai alkunsa Salmen Samoajien johtajiston kanssa käydystä keskustelusta, josta ilmeni mahdollinen tarve useampia näkökulmia sisältävästä työkalusta. Järjestössä oli selvää, ettei taloudellinen tieto, jota saatiin, ollut riittävää ohjaamaan voittoa tavoittelematonta organisaatiota toiminnassaan puhumattakaan tulevista muutoksista. Ehdoitin balanced scorecard -mittariston luontia, sillä olin opinnoissani perehtynyt siihen jonkin

verran. Koin mielenkiintoiseksi haasteeksi luoda mittariston nimenomaan nonprofit -organisaatiolle, jolle taloudellisella näkökulmalla ei ollut suurta painoarvoa.

Tehtyäni päätöksen rakentaa mittaristo Salmen Samoajille, aloitin työni tekemällä alustavan suunnitelman, joka sisälsi muun muassa työn aikataulun ja pohdintaa työn tavoitteista. Suunnitelmaan tuli työn tekemisen aikana suuria muutoksia, mikä on käsittääkseni aika yleistä opinnäytetöitä tehdessä.

Suunnitelmani mukaisesti aloitin työni työstämisen perehtymällä balanced scorecardia käsittelevään kirjallisuuteen. Kirjallisuutta löytyy aiheesta laajalti, joten pystyin jopa valikoimaan lähteitäni. Tutustuessani kirjallisuuteen yllätyin positiivisesti siitä, että lähteitä oli myös nimenomaan aiheeseeni liittyen, eli voittoa tavoittelemattoman järjestön mittariston luontiin. Aiheesta löytyi paljon myös tieteellisiä artikkeleja, jotka syvensivät tietoa aiheesta. Käydessäni artikkeleja läpi rajasin aineistoa niin, että hyväksyin työni lähdeaineistoon mukaan ainoastaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden balanced scorecardia käsitteleviä artikkeleja. Toki luin artikkeleja myös yritysmaailmaan suunnatuista mittaristoista ja sain näin arvokasta tietoa aiheesta. Tässä vaiheessa tutustuin myös Toivasen väitöskirjaan aiheesta ja ymmärsin hänen toteutusmallinsa olevan käyttökelpoisin työtäni varten, sillä mielestäni se oli selkeä ja lähti liikkeelle perusteista. Lähdeluettelostani tuli mielestäni kattava kokonaisuus, joka sisältää sekä kotimaisia että ulkomaisia lähteitä. Lähteet käsittelevät balanced scorecardin yleistä teoriaa sekä erityisesti voittoa tavoittelemattomille organisaatioille suunnattua.

Koottuani tarpeeksi pohjatietoa aloin suunnitella käytävää ryhmäkeskustelua. Koin ryhmäkeskustelun tärkeäksi yhdistyksen tavoitteiden ja strategian määrittämiseksi. Tämä tavoite saavutettiin valitulla menetelmällä hyvin. Keskustelun pohjalta siirryin käsittelemään Salmen Samoajien SWOT -analyysia ja pohtimaan järjestön kriittisiä menestystekijöitä. Tässä vaiheessa sain paljon tukea valitsemastani lähdemateriaaleista ja tutustuin samanaikaisesti aineistooni paremmin. Tässä vaiheessa harjoittelin erityisesti lähdekritiikin käyttämistä. Analyysien valmistuttua siirryin näkökulmien ja mittareiden valintaan. Tämän työvaiheen aikana otin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostitse Salmen Samoajiin ja sain heiltä tarvitsemaani tukea työhön.

Balanced scorecard -mittariston valmistuttua jouduin ottamaan työhöni hieman etäisyyttä. Tämä oli mielestäni hyvä asia, sillä erotin tämän jälkeen helpommin virheitä tai aukkoja työssäni. Pystyin perustelevaan valintojani ja muokkaamaan tekstiä paremmin. Tämän jälkeen arvioin työtäni, minkä pystyin mielestäni myös tekemään objektiivisemmin.

Kokonaisuutena opinnäyteprojektini oli mielestäni kehittävä ja toimii hyvin osana opintojani. Erityisesti tiedonhakutaitoni kehittyivät työtä tehdessä ja opin valtavan lähdeaineiston myö-

tä myös kriittisyyttä käydessäni lähteitä läpi ja pohtiessani, mitkä sisällytän työhöni. Olin aiemmissa opinnoissani käynyt läpi jonkin verran balanced scorecardia. Tämä työ lisäsi tietoa aiheesta ja opin myös enemmän toiminnanohjauksesta ylipäänsä. Mielestäni suurin hyöty opinnäytetyöstäni oli kuitenkin siinä, että tämän myötä tiedonhaku on minulle helpompaa. Uskon tästä taidosta olevan hyötyä, sillä nykyajan työkuultuuriin kuuluu jatkuva kouluttautuminen.

LÄHTEET

Aulio, O. 1987. Partiolaisen kirja. Jyväskylä: Gummerus.

Baden-Powell, R. Last Message to Scouts. (Löydetty Baden-Powellin papereista hänen kuolemansa jälkeen vuonna 1941, arvioitu kirjoitetuksi vuonna 1929.) [verkkojulkaisu]. [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: http://www.scout.org/en/node_64/facts_figures/history/b_p_s_last_message

Chavan, M. 2009. The balanced scorecard – a new challenge. *Journal of Management Development*. [verkkojulkaisu] 2009 nro 5 (8), 393–406. [viitattu 18.4.2013] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/docview/216354614/13D0736EBAC2B03997/8?accountid=27296>

Drucker, P. 2007. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Friedag, H. & Schmidt, W. 2004. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.

Hintsala, H., Risikko, T. & Aittola, M. 2011. LAGUNA-Pyhäjärvi. Aluevaikutusten arviointi. [verkkojulkaisu]. Oulun Eteläisen instituutti [viitattu 4.4.2013]. Saatavissa: <http://www.oei.fi/aluevaikutusselvitys>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kaplan, R. 2001. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management & leadership*. 2001 nro 11 (3), 353–370. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.11308/abstract>

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard business school press.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Harvard business school press.

Kasurinen, T. 2003. Exploring management accounting change in the balanced scorecard context. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimi. Väitöskirja.

Kong, Eric. 2010. Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations. *Journal of intellectual capital*. 2010 nro 3, 284–304. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1876031>

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Pohjanmaan partiolaiset ry. 2013. Pohjanmaan partiolaisten tapahtumakalenteri 2013. [verkkosivu]. Pohjanmaan partiolaiset ry. [viitattu 5.4.2013]. Saatavissa: <http://www.pohjanmaa.partio.fi/toiminta/tapahtumat/>

Rompho, N. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SME's. *International Journal of Business and Management*. [verkkolehti] 2011 nro 11 (6), 39–46. [viitattu 18.4.2013] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/docview/906290454/13D0736EBAC2B03997/11?accountid=27296>

Toivanen, J., 2001. Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Teknistaloudellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Tuominen, K. 2002. Balanced scorecard- mittaristo: 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

VTT, 2000–2009. Pk-yrityksen riskienhallinta [verkkajulkaisu]. VTT [viitattu 26.3.2013]. Saatavissa <http://www.pk-rh.fi>

LIITTEET:

Liite 1: Keskustelurunko

KESKUSTELURUNKO 23.3.2013

Salmen Samoajat ry:n keskeisimmät arvot, tavoitteet ja strategia

1. ARVOT

1. Mitkä ovat Salmen Samoajien arvot?
2. Onko jotain lisättävää partioihanteisiin tai suomen partiolaisten nimeämiin arvoihin?

2. TAVOITTEET

1. Mikä on visio eli se mihin koko Salmen Samoajien toiminta tähtää? Miksi Salmen Samoajat on olemassa?
2. Mikä on SaSa:n missio, eli toiminta-ajatus? Mitä halutaan käytännötasolla tehdä?
3. Välitavoitteet?

3. STRATEGIA

1. Missä toimissa täytyy ehdottomasti onnistua? Kriittiset menestystekijät.
2. Miten Salmen Samoajat erottuu kilpailijoistaan (esimerkiksi Pyhäjärven 4H:sta tai seurakunnan toiminnasta)?

4. VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET

1. Mitkä ovat Salmen Samoajien sisäisiä vahvuuksia tai mahdollisuuksia verrattuna kilpailijoihin?
2. Mitkä ovat SaSa:n sisäisiä heikkouksia tai ulkopuolelta tulevia uhkia?

5. MITTAAMINEN

1. Miten tärkeimpiä tavoitteita ja niiden saavuttamista voisi mitata?

Muita kommentteja:

Liite 2: Salmen samoajat ry:n BSC-mittariston seurantalomake

Salmen samoajat ry:n BSC-mittaristo

ASIAKASNÄKÖKULMA

JÄSENET

Tavoite Edellinen Toteutunut Muutos Selite

Vakituisten jäsenten määrä					
Jatkuvuus					
Uusien jäsenten määrä					
Nuorten halu alkaa vetää uutta ryhmää					
Jäsentyttyväisyys					

SIDOSRYHMÄT

Taloudellisen tuen määrä (€)					
Median julkaisujen määrä					
Median julkaisujen sisältö					
Yhteisön yleinen mielipide					
Yhteistyöprojektien määrä					

SISÄISET PROSESSIT

Arkitoiminnan laatu					
Ryhmien määrä					
Sisu-ryhmien määrä					
Kilpailumenestys					
Suoritettut merkit					
Leirien ja kilpailujen määrä					
Useammille leireille lähteminen					
Johtajille järjestetyt aktiviteetit					

KASVU JA OPPIMINEN

Koulutuksiin osallistuneiden määrä					
Sisu-johtajien koulutus					
Rekrytointiin sijoitetut panokset (€)					
Uusien johtajien määrä					
Johtajien opettamistaito					
Johtajien mahdollisuus vaikuttaa					
Sisäisen tiedonkulun toimivuus					
Luovien, uusien ideoiden määrä					

LIITE 3. ESIMERKKI MAHDOLLISESTA SALMEN SAMOAJAT RY:N JÄSENKYSELYSTÄ

Salmen samoajat ry. Jäsenkysely



Ympyröi se numero, jonka koet vastaavan parhaiten mielipidettäsi.

4 tarkoittaa ei ollenkaan samaa mieltä, 10 että täysin samaa mieltä.

1. Koen, että partiotoiminta on hauskaa	4	5	6	7	8	9	10
2. Koen, että opin partiossa paljon	4	5	6	7	8	9	10
3. En halua jättää väliin yhtäkään partiokertaa	4	5	6	7	8	9	10
3. Pidän ryhmästäni	4	5	6	7	8	9	10
4. Pidän vetäjästäni	4	5	6	7	8	9	10
5. Haluan olla partiolainen tulevaisuudessakin	4	5	6	7	8	9	10
6. Haluan alkaa joskus vetämään ryhmää	4	5	6	7	8	9	10

7. Kouluasteikolla 4–10, minkä arvosanan antaisit tämän vuoden partiotoiminnalle?

8. Mitä haluaisit lisää toimintaan?

9. Mikä ei ollut kivaa?

10. Muu palaute?
