

Yhdessä kohti Helsingin Ladun visiota

- yhdistyksen strategia vuosille 2011 – 2015

Tarja Vartiainen

Opinnäytetyö
Liikunnan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
2011



Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä Tarja Vartiainen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Yhdessä kohti Helsingin Ladun visiota - yhdistyksen strategia vuosille 2011 – 2015</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 39</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Kirsi Hämäläinen ja Kari Puronaho</p>	
<p>Helsingin Latu ry toimii ensisijaisesti luonnossa tapahtuvan kuntoliikunnan ja retkeilyn edistämiseksi kansalaistavaksi. 70 toimintavuoden aikana yhden lajin ja sadan jäsenen yhdistys on kasvanut vapaaehtoisvoimin yli 5000 jäsenen ja yli 10 lajin yhdistykseksi.</p> <p>Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on epätasapainellisessa tilanteessa selvittää ja dokumentoida Helsingin Ladun nykyinen tila ja visio sekä luoda pitkántähtäimen strategia, jolla visio saavutetaan. Työn taustaosiossa kuvataan strategiatyön eteneminen. Tutkimusstrategisena lähestymistapana tutkimuskysymysten selvittämisessä käytetään toimintatutkimusta.</p> <p>Työssä selvitettävät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mikä on Helsingin Ladun nykyinen tila? 2. Mitä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan? 3. Mikä on Helsingin Ladun visio? 4. Millaisella toimintasuunnitelmalla nykytilanteesta päästään vision kuvaamaan tilaan? <p>Työn aineistoa kerätään strategiatyöryhmän yhteisistä kokoontumisista, jäsenien haastatteluista ja jäsenen täyttämistä kyselylomakkeista. Työn tavoitteisiin pyritään saamaan vastauksia SWOT-analyysillä, tuplatiimi-menetelmällä, Agenda-analyysillä, aineiston analysoinnilla, kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoimalla. Tutkimustyön kohderyhmänä ovat Helsingin Ladun johtokunnanjäsenet, aktiivitoimijat ja jäsenet.</p> <p>Kehittämishankkeen pohjalta syntyi Helsingin Ladulle visio 2015 ja pitkántähtäimen strategia, jonka avulla Helsingin Ladun aktiivitoimijat pystyvät paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Yhdistyksen toiminnassa tullaan kehittämään erityisesti vapaaehtoistoimijoiden polkua, jaostojen toiminnan organisointi, ulkoilumajojen toimintaa ja yhdistyksen tunnettavuutta. Lisäksi lasten, lapsiperheiden ja jatkoryhmien toiminta otetaan laajemmin mukaan tulevina vuosina.</p>	
<p>Asiasanat järjestötoiminta, strategia, toimintatutkimus yhdistys, visio</p>	

Degree Programme in Sport Development and Management

<p>Authors</p> <p>Tarja Vartiainen</p>	<p>Year of entry</p> <p>2009</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Together towards the Vision of Helsingin Latu - A Strategy of the Associations for the Years 2011 - 2015</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>79 + 39</p>
<p>Supervisors</p> <p>Kirsi Hämäläinen and Kari Puronaho</p>	
<p>Helsingin Latu promotes nature and outdoor fitness through civil activity. Helsingin Latu has grown exponentially during seventy years. Now the association offers ten different activities to its members.</p> <p>The purpose of this development has been to determine and document the current status of Helsingin Latu in this imprecise situation and to create a vision as well as a long-term strategy to achieve the vision. The background section describes the progress of the strategy. The strategy planning process was organized by using action research method.</p> <p>Work-settled research questions were:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What is Helsingin Latus current status? 2. What internal and external changes in the operating environment is going to happen in the nearby future? 3. What is the vision of Helsingin Latu? 4. In the current situation, what kind of an action plan do we need to reach the future situation described in the vision? <p>Material for the thesis was gathered from strategy work group meetings, volunteer's interviews and questionnaire research. Answers to the thesis goals were gathered with the help of a SWOT analysis, an 8-field from the SWOT analysis, a double-team approach, the Agenda-analysis, data analysis, questionnaires, interviews and observation. The research work is aimed at Helsingin Latu board members, active participants and members.</p> <p>The 2015 vision of Helsingin Latu and a long term strategy were created based on the results. Board of Governors, Executive Director and volunteers are now in a good position to answer the upcoming future challenges. The association's activities will be developed for specific actors in the path of volunteers, organizing the activities of Chambers, Recreational activities and public awareness of the association. In addition, children, families and groups will take more action in the coming years. ,</p>	
<p>Key words organizational activities, strategy, action research, association, vision</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Strategiatyö.....	4
2.1	Strategiatyön vaiheet.....	5
2.2	Yhdistyksen ja yrityksen määritelmät ja ominaispiirteet	6
2.3	Strateginen johtaminen.....	7
2.4	Strategiatyön käynnistäminen	8
2.5	Strategian tausta-aineisto ja sen analysointi.....	9
2.6	Vision luominen	12
2.7	Strategisten valintojen tekeminen	15
2.8	Urheiluseuran strategiset valinnat	18
2.9	Strategiatyön arviointi.....	22
2.10	Mittausjärjestelmän suunnittelu ja käytännön toteutus.....	22
3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	24
3.1	Toimintatutkimus.....	24
3.2	Osallistavat menetelmät.....	25
3.3	Toimintatutkimuksen vaiheet.....	28
3.4	SWOT -analyysit.....	32
3.5	Jäsenistön analyysit.....	32
3.6	Agenda-analyysi	33
3.7	Tutkimusaineiston käsittely.....	34
3.8	Strategiatyön ja toimintatutkimuksen eteneminen	35
4	Helsingin Ladun nykytilanne.....	39
4.1	Tutkimuskysymysten määrittäminen.....	39
4.2	SWOT-analyysien toteutus	41
4.3	4-kenttäisen SWOT-analyysin tulokset	42
4.4	8-kenttäisen SWOT-analyysin tulokset	43
4.5	Helsingin Ladun jäsenprofiili jäsenrekisterin perusteella.....	44
4.6	Helsingin Ladun jäsenprofiili ja yhdistyksen profiili Suomen Ladun vaikuttavuus tutkimuksen tulosten perusteella	46
4.7	Nyt -hetken ydinmääritelmät.....	48
5	Helsingin Ladun toimintaympäristön sisäiset ja ulkoiset muutokset sekä kehittämistoimenpiteet	49
6	Helsingin Ladun vision luominen.....	53

7	Helsingin Ladun tavoitteet ja toimenpiteet 2011 – 2015	58
8	Tutkimusaineiston analysointi.....	59
9	Pohdinta	60
9.1	Helsingin Latu ajelehtimisen vaiheessa	60
9.2	Yhdessä kohti visiota	62
9.3	Strategiset valinnat 2011 – 2015.....	63
9.4	Käsitteiden käyttö järjestötoiminnassa	64
9.5	Arviointi ja seuranta.....	65
9.6	Yhdistystoiminnan tulevaisuus.....	70

Läitteet

Liite 1 Ennakkotehtävä: Nykytilanteen kartoitus SWOT-analyysillä

Liite 2 Tulevaisuutta käsittelevät materiaalit

Liite 3 SWOT-analyysin vastaukset

Liite 4 Ennakkotehtävä: Vision luominen

Liite 5 Asiat, joita vision halutaan sisältävän

Liite 6 Vision 2015 kommentointi tehtävä

Liite 7 Vision kommentointikierroksen vastaukset

Liite 8 Ennakkotehtävä: Strategiset valinnat

Liite 9 Strategiset valinnat ennakkotehtävän vastaukset

Liite 10 Pikagallup

Liite 11 Pikagallupin vastaukset

Liite 12 Demokraattisen dialogin periaatteet

Liite 13 Helsingin Ladun strategia-asiakirja

Liite 14 Strategiset toimenpiteet 2011 – 2015 vastaukset

1 Johdanto

Seuratoiminnassa on tapahtunut viimeisen vuosikymmenen aikana suuria muutoksia. Seurat toimivat yritysten, julkishallinnon ja vapaankansalaistoiminnan välimaastossa niin sijainniltaan kuin toimintatavoiltaan. Yksityiset liikunta-alan yritykset ovat levinneet ympäri Suomea räjähdysmäisellä nopeudella. Julkishallinto odottaa seuroilta entistä suurempaa vastuunottoa liikuntasektorilla. Seuratoimintaan osallistuvat ihmiset suhtautuvat seuroihin kuin he olisivat niiden asiakkaita.

Yritysten tulo liikuntakentälle on vaikuttanut seuroihin niin, että kilpailu alalla on koventunut ja ihmiset ovat alkaneet suhtautumaan seuroihin kuten valintamyymälöihin. Seuroista halutaan ostaa laadukkaita palveluita silloin kun mieli tekee. Kunnat puolestaan odottavat, että seurat hoitaisivat tulevaisuudessa perinteisen toimintansa lisäksi myös esimerkiksi työttömien liikuntatoiminnan ja lasten iltapäiväkerhot. Nykyään kunnat pyrkivät ohjaamaan seurojen toimintaa ostamalla avustuksilla seuroilta liikuntatoimintaa, koska seurat pystyvät tuottamaan palveluita edullisesti talkootyönä. Toisaalta seurojen palvelutoimintaan sovelletaan yhä enemmän yritystoiminnan lakeja ja asetuksia. Esimerkiksi seurojen pitää maksaa veroja, jos toiminta täyttää elinkeinonharjoittamisen ehdot. Seurojen toiminta on perustunut niiden satavuotisen historian ajan vapaaehtoistoiminnalle. Nykyään seurojen toiminnalta odotetaan kuitenkin metrien ja maalien lisäksi yhä enemmän laatua, määrää, tuloksia, ammattimaisuutta ja nopeaa reagointia muun muassa liikuntapoliittisiin avauksiin. Perinteisillä seurojen toimintamalleilla ei enää pystytä vastaamaan nyky-yhteiskunnan vaatimuksiin. Seurojen on uudistuttava, jotta ne säilyttäisivät elinvoimaisuutensa tulevaisuudessakin.

Seurojen näkökulmasta Kosken (2009 ja 2011) sanoja lainaten tilanne näyttäytyy kuitenkin seuraavanlaisena: ”Vapaaehtoisorganisaatioille, kuten liikuntaseuroille, on ollut tyypillistä, että tekijöiden päähuomio kuluu päivittäisten toimintojen toteuttamiseen eikä energiaa jää seuran aktiiviseen kehittämiseen. Monessa seurassa asiat menevät ikään kuin omalla painollaan. Tehdään niin kuin on ennenkin tehty.” (Koski 2009, 21.) ”Niin määrälliset kuin laadullisetkin vaatimukset seuratoimintaa kohtaan ovat kasvaneet samalla kun ihmisten mahdollisuudet ja halu sitoutua vapaaehtoistyöhön eivät ole kohentuneet yhtä ripeästi”. (Koski 2011, 1).

Seuroihin on entistä vaikeampaa saada uusia aktiivitoimijoita mukaan. Nykyään suuri osa aktiivien ajasta menee siihen, että luodaan toimintamalleja, että saadaan uusia aktiiveja mukaan toimintaan ja saadaan pidettyä nykyiset aktiivit toiminnassa mukana jatkossakin. Perinteinen yhteisöllisyyteen perustuva vapaaehtoistoimintakin pitää nykyään tuotteistaa pieniksi paketeiksi tai projekteiksi, jotta jäseniä saataisiin houkuteltua mukaan seuratoiminnan pyörittämiseen. Muutaman vuoden päästä vapaaehtoistoiminnan kentällä saatetaan kohdata vielä suurempia ongelmia, jos nuorten asenteita vapaaehtoistoimintaa kohtaan ei saada muutettua positiivisemmiksi. Myllyniemen (2009) tutkimuksen mukaan nuoret ovat vetäytymästä seuratoiminnasta. Tutkimuksessa todetaan, että 10 – 29-vuotiaista järjestön toiminnan suunnitteluun tai järjestämiseen osallistuu enää harvempi kuin yksi viidestä, ja hallitukseen tai muuhun toimielimeen harvempi kuin yksi kymmenestä. ”Laskua on tapahtunut niin järjestöihin kuulumisessa kuin osallistumisaktiivisuudessaakin. Myös asennetasolla näkyy kriittisyyttä järjestäytynyttä toimintaa kohtaan.” (Myllyniemi 2009.)

Seuratoiminta ja seuroihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset eivät ole samassa linjassa. Tästä syystä seurojen, eli seuroissa toimivien ihmisten, olisi entistä tärkeämpää miettiä, miksi seura on olemassa, mikä on seuran tavoite ja missä seura haluaa olla tulevaisuudessa. Jos edellä mainittuja päätöksiä ei ole tehty, eri intressit repivät seurat hajalle. Seurojen resurssit eivät tule riittämään poukkoiluun avustetun toiminnan, ”seurojen asiakkaiden” sekä jäsenten, muuttuvien lakien ja aktiivisten seuratoimijoiden välimaastossa. Seurojen ominaispiirteiden ja toimintaympäristön muutosten takia seuroille olisi erityisen tärkeää luoda pitkántähtäimen toimintasuunnitelma eli strategia, jolla pystytään varautuvaan etukäteen seuran sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin.

Tämä työ kertoo siitä kuinka Helsingin Ladulle luodaan pitkántähtäimen strategia. Työn tekeminen lähti aidosta tarpeesta käsin. Helsingin Latu perustettiin 70 vuotta sitten. Yhdistyksen jäsenmäärä on kasvanut vuosien varrella sadasta jäsenestä yli viiteentuhanteen. Lajitarjonnassa on lähdetty liikkeelle hiihdosta. Nyt yhdistyksen lajitarjontaan kuuluu toistakymmentä lajia. Toimintaa on viety eteenpäin, kaupungin asettamiin vaatimuksiin on reagoitu ja eri toimintoja on pyritty muokkaamaan talkoohengessä yhteiskunnan vaatimuksia vastaaviksi. Yhdistyksellä ei kuitenkaan ole selkeää päämäärää tulevaisuuden suuntalinjoista tai siitä, mihin rajalliset resurssit kannattaisi suunnata.

Työssä analysoidaan Helsingin Ladun nykytilaa ja toimintaympäristön muutoksia. Analyysien pohjalta luodaan visio ja strategia, joiden avulla yhdistyksen elinvoimaisuus pyritään turvaamaan nyt ja tulevaisuudessa.

2 Strategiatyö

Strategialle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Seuraavat kolme määritelmää antavat kuitenkin hyvän kuvan siitä, mitä strategialla tarkoitetaan.

1. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä (Ylisirniö 2011, 97; Kuusela & Neilimo 2010, 7; Hakanen 2004, 17; Heikkala 2002, 22).
2. A) ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
B) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
C) Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” (Kamensky 2010, 18.)
3. ”Strategia on valintoja ja valinnat liittyvät yrityksen pyrkimykseen päästä nykytilasta A tavoitetilaan B. Valintojen tarkoituksena on selvittää kilpailutilanteista ja toimintaympäristön muutosten synnyttämistä muista haasteista voittajana. Ja onnistumiseen tässä tarvitaan kaukokatseisuutta markkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista ja syvällistä näkemystä oman yrityksen kyvykkyyksistä, sen DNA:sta.” (Ollila 2010, 16.)

Strategiassa on tärkeää keskittyä tulevaisuuteen ja pitkäjänteiseen toimintaan (Kuusela & Neilimo 2010, 11; Heikkala 2002, 22 - 24). Strategiassa tiivistetään seuran arvovalinnat: mitä varten olemme olemassa ja mihin haluttuun tulevaisuuden tilaan ollaan pyrkimässä. Strategialla pyritään varmistamaan järjestön olemassa olo ja elinvoimaisuus pitkällä tähtäimellä (Heikkala 2005, 20 & Heikkala 2002, 22). Pitkätähdimen strategian suunnittelu on erityisen tärkeää yleishyödyllisille organisaatioille, koska niiden ei tarvitse ajatella välitöntä tulosta ja koska niiden tehtävä on palvella kansalaisia. Strategiat muuttavat aiheet toiminnaksi, jotka synnyttävät tuloksia. (Drucker 2008, 57 – 58, 69).

Strategiatyöllä puolestaan tarkoitetaan yrityksen kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista ja osaamisen kehittämistä. Strategiatyössä toiminnan kehittäminen ja toteuttaminen tapahtuvat yhtä aikaa. (Hakanen 2004, 18.) ”Hyvä strateginen osaaminen on menestyvän yritystoiminnan yksi peruskivi” (Kuusela & Neilimo 2010, 7). Vain ne yritykset voivat menestyä pitkällä tähtäimellä, joilla on kunnossa oleva strategia (Laamanen ym. 2005, 110).

2.1 Strategiatyön vaiheet

Strategiatyölle ei ole olemassa yleispätevää tai oikeaa mallia, vaan strategiatyöprosessi räätälöidään kullekin kohdeorganisaatiolle ikään kuin mittatilaustyönä. Strategiatyön toteutustavan valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, kehitysvaihe, yrityskulttuuri, johtamistapa ja henkilöstön osaaminen (Hakanen 2004, 187). ”Urheiluseuran kehittämisessä pätevät samat lainalaisuudet kuin minkä tahansa muunkin organisaation kehittämisessä” (Nikulainen & Ollikainen 2005, 38). Heikkala (2002) muistuttaa kuitenkin, että järjestöjen on otettava huomioon niiden erityispiirteet strategiaa tehdessään. Heikkala totesi lisäksi jo 10 vuotta sitten, että ammattimaistumisen, strategisen suunnittelun, omarahoituksen kasvun ja muiden vastaavien tekijöiden johdosta yritysmaailman toimintamallit tulevat korostumaan järjestötoiminnassa. (Heikkala 2002, 25, 49.) Heikkalan ennuste seurojen toimintamallien muuttumisesta lähemmäksi yritysten toimintamalleja on toteutunut.

Strategiatyö on parhaimmassa tapauksessa organisaatiossa elävä, jatkuva prosessi tai toimintatapa. Kehusmaa (2010) jakaa strategiatyön viiteen eri vaiheeseen jotka ovat seuraavat:

- 1) organisaatiolle sopivan strategiatyömallin (prosessin) suunnittelu
- 2) strategian laatiminen
- 3) strategian toteuttaminen käytännössä
- 4) strategian seuranta ja arviointi sekä
- 5) strategian päivitys.

Strategiatyöprosessissa eri työvaiheet eivät kulje lineaarisessa järjestyksessä vaan limittäin. (Kehusmaa 2010, 16.)

Hakanen (2004) kuvaa puolestaan pk-yrityksen strategiatyönvaiheet kuudessa osassa. Hänen jaotelmassaan on kuvattu myös strategiatyön alkuvaiheet toisin kuin Kehusmaan (2010) mallissa. Hakasen jako on seuraava:

- 1) tiedon hankinta, analysointi ja tulkinta
- 2) vision luominen
- 3) strategisten valintojen tekeminen
- 4) strategian konkretisointi
- 5) strategian käytännön toteutus sekä
- 6) strategian varmistus, oppimisen ja kehittäminen. (Hakanen 2004, 19 – 22.)

Heikkalan (2002) järjestön strategiaproessin kuvauksesta löytyy myös kuusi vaihetta. Vaiheet ovat samansuuntaisia Hakasen kuvauksen kanssa. Heikkalan jako on seuraava:

- 1) strategisen suunnittelun lähtökohdat ja strategian käytännön toteuttaminen
- 2) toimintaympäristön ja järjestöorganisaation analyysit esimerkiksi SWOT ja strategisten aiheiden tunnistaminen
- 3) vision ja mission luominen strategisten valintojen pohjalta
- 4) strategian toteutettavuuden arviointi
- 5) strategian seurannan ja päivittämisen järjestäminen ja
- 6) strategian käytännön toteutus. (Heikkala 2002, 34.)

Ollikainen (2005) puolestaan käyttää strategiatyövaiheiden kuvauksessa hiukan eri termejä kuin Kehusmaa (2010), Hakanen (2004) ja Heikkala (2001). Ollikainen on tiivistänyt seuran kehittämisprosessin kolmeen osittain päällekkäin tapahtuvaan vaiheeseen seuraavasti:

- 1) asemointi- ja analyysivaihe,
- 2) vaihtoehtoisten kehityssuuntien selvittäminen ja
- 3) toimeenpano (Ollikainen 2005, 38).

2.2 Yhdistyksen ja yrityksen määritelmät ja ominaispiirteet

Erilaisten organisaatioiden kuten yritysten, julkishallinnon ja järjestöjen strategian luomisessa pätevät samat lainalaisuudet. Kunkin organisaation erityispiirteet on kuitenkin otettava huomioon strategian luomisessa. (Heikkala 2002, 25.) Tässä luvussa määritetään tässä työssä käytettyjä käsitteitä ja erilaisten organisaatioiden tyypillisiä piirteitä. Strategiaproessin kuvauksissa puhutaan limittäin seurasta, yhdistyksestä, järjestöstä, yrityksestä ja pk-yrityksestä.

Yhdistyksillä on monia nimiä. Yleisimmin yhdistyksiä kutsutaan seuroiksi, osastoiksi, kerhoiksi ja klubeiksi. (Loimu 2010, 25.) Yhdistys/seura muodostuu, kun vähintään kolme jäsentä liittyy yhteen, jonkin yhteisen tarkoituksen toteuttamiseksi. Yhdistys/seura voidaan perustaa aatteellisen tarkoituksen toteuttamiseksi. Aatteellinen toiminta tarkoittaa toimintaa, jolla ei tavoitella taloudellista voittoa. (Anttila 2005, 6.) Loimun (2010) mukaan aatteellinen tarkoitus tarkoittaa jonkin aatesuunnan edistämistä, jonkin ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista jäsenille, palvelujen tuottamista muille kuin jäsenille tai yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista jäsenille ilman varsinaista aatteellista toimintaa. (Loimu 2010, 23 – 24.)

Kun arkisessa kielenkäytössä puhutaan yhdistyksestä tai järjestöstä, tarkoitetaan niillä organisoituneen kansalaistoiminnan perusyksikköjä. Järjestö koostuu kuitenkin usein jäsenyhdistyksistä, jolloin yhdistykset muodostavat ruohonjuuritason ja järjestöt muodostuvat vastavasti näiden yhdistysten yhteenliittymistä. Yhdistystoiminnassa ollaan mukana lähinnä henkisen kipinän takia. Yhdistykseen liittyy vahvasti yhdistykseen kuulumisen, jäsenyyden. Yhdistystoiminnan peruskallio on vapaaehtoistoiminta. Lisäksi yhdistystoimintaan liittyy olennaisesti demokratia, mikä tarkoittaa sitä, että jäsenillä on ainakin periaatteellinen mahdollisuus osallistua yhdistystä koskevien päätösten tekemiseen. (Heikkala 2002, 40, 88 - 89). Yritys puolestaan perustetaan harjoittamaan taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavaan tulokseen. Yrityksen voi perustaa yksi tai useampi henkilö yhdessä. (Tilastokeskus 2011b.) Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) tarkoitetaan yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yritysten on oltava riippumattomia. ”Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus 2011a.)

Yrityksissä kysynnän ja tarjonnan suhde yhdessä saavutetun taloudellisen voiton kanssa kertoo siitä, onko toiminta kannattavaa vai ei. Järjestöpuolella tällaista mittaria ei ole.” Järjestöjen ja jäsenten välillä on vain heikko linkki, jonka kautta ei juuri välity tietoa toiminnan tuloksellisuudesta” (Heikkala 2002, 90).

2.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen seuroissa on tavoitteellista pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden mukaan toimimista. Strategisella johtamisella tähdätään seuratoiminnan pitämiseen elinvoimaisena tulevaisuudessakin. (Heikkala 2005, 20 – 25.) Strategisen johtamisen tasot voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen. Kehusmaa (2010) on luonut tekemänsä jaon Pauli Juutin mallia mukaillen. Tasolla 0 organisaatiolla ei ole yhteistä strategiaa. Käsitteet strategiatyöstä ovat hajanaisia ja strategiatyö saattaa herättää vastustusta. Tasolla 1 organisaation johto laatii strategian. Strategian suunnittelu ja viestintä ovat kuitenkin erillisiä. Tasolla 2 organisaation johto käy strategisia keskusteluja säännöllisesti, strategiaa työstetään erilaisilla menetelmillä ja strategiasta viestitään organisaatiolle.

Tasolla 5 tehdään elävää ja älykästä strategiatyötä. Strategiatyö on osa organisaation arkea ja strategisia keskusteluja käydään organisaation kaikissa osissa. Jokaisen oma työ saa merkityksensä strategiasta. Tasot 3 – 4 ovat malleja tasojen 2 ja 5 välimaastosta. On epärealistista ajatella, että organisaation strateginen johtaminen etenisi tasolta 1 tai 2 suoraan ylimmälle tasolle. (Kehusmaa 2010, 18 – 21.) Useimmiten organisaatiot etenevät pikkuhiljaa tasolta seuraavalle kehittämien vuosien mittaa toimintaansa.

2.4 Strategiatyön käynnistäminen

Strategiatyön aluksi on tärkeää muodostaa yhteinen näkemys strategiatermeistä, strategiatyön tarpeista ja tavoitteista. Näistä asioista voidaan keskustella valittujen henkilöiden kanssa tai laajemmin organisaation sisällä. Kuitenkin koko organisaation pitää olla tietoinen strategiatyön käynnistyksestä ja niistä syistä, miksi työtä tehdään. (Kehusmaa 2010, 46 – 47.)

Jos strategiatyössä lähdetään 0-tasolta liikkeelle, organisaatio voi valita strategiatyöhönsä kevyempiä ja yksinkertaisia menetelmiä. Tällöin tavoitteena ei myöskään tarvitse olla se, että koko organisaatio osallistuu strategiatyöhön alusta asti. Strategiatyömalli kannattaa suunnitella sellaiseksi, ettei sen tekeminen tuota kohtuuttoman suurta työtaakkaa. Laajoja markkina- ja kilpailija-analyyskejä ei kannata tehdä, jotta työvoimaa jää strategisten ja tavoitteiden ja toimenpiteiden laatimiseen. Taustatietoa kannattaa ottaa niistä lähteistä, joita organisaatiolla on jo käytössä. Jos muita kuin musta tuntuu -menetelmiä ei ole käytössä, niin silloin aineistoa kannattaa täydentää hiukan esimerkiksi keräämällä tietoa julkisesta aineistosta. Taustatietoa tarvitaan, jotta voidaan luoda karkea kuva siitä, mikä on organisaation nykyinen asema markkinassa suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Sen jälkeen, kun organisaation nykyasema on määritetty, käydään luomaan yhteistä strategista päämäärää. Suositeltavaa on, että aluksi kerätään kaikkien näkemykset. 0-tasolta liikkeelle lähdettäessä voidaan olla tyytyväisiä, jos saadaan määritettyä jotakuinkin yksimielinen näkemys päämäärästä. Päämäärää voidaan sitten tarkentaa strategiatyön edetessä, kun strategiaa aletaan purkaa tarkemmalle tasolle tuote-, palvelu- ja asiakasvalintojen kautta. Jos valintojen tekeminen on vaikeaa, avuksi voidaan ottaa poissulkemismenetelmä, esimerkiksi ”tällaisia asiakasryhmiä emme tavoittele koska...”. On tärkeää, että muistetaan kirjata ylös myös perustelut tehdyille päätöksille. Perustelut päätöksille löytyvät esimerkiksi resursseista. Tällaiset päätökset ovat strategisia valintoja, jotka joutuvat kyseenalaistetuiksi strategiamatkan varrella useita kertoja. (Kehusmaa 2010, 46 – 48.)

2.5 Strategian tausta-aineisto ja sen analysointi

Strategiantyön perusta ovat tosiasiat. Siksi strategiatyö on aloitettava tiedon hankinnalla. Tausta-aineistoa strategiatyölle hankittaessa pitää miettiä seuraavia asioita:

1. Mikä tieto on olennaista yrityksemme kannalta?
2. Miten tieto vaikuttaa meihin?
3. Miten tieto voidaan muuttaa yrityksen menestystekijöitä tukevaksi osaamiseksi?

(Hakanen 2004, 19 – 20.) Yhdistysten nykytilannetta analysoitaessa voidaan selvittää muun muassa jäsenten ja muiden sidosryhmien odotuksia, toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja nykyisten palveluiden tilaa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Ketä jäsenemme ovat ja miksi he ovat jäseniämme?
- Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanimme ja mitä he odottavat meiltä?
- Mitä toimintaympäristössämme on tapahtumassa?
- Vastaaatko tuotteemme ja palvelumme jäsenten odotuksia? (Loimu 2007, 183 – 184.)

Tiedon hankinnassa on tärkeää myös se kuinka kokemusperäinen hiljainen tieto ja uusi faktatieto yhdistetään ja hyödynnetään yrityksen käyttöön. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista kokemusperäistä tietoa ja taitoa, jota on vaikea kuvata sanoilla (Kesti 2005, 187; Hakanen 2004, 19 – 20, 199). Lisäksi tietoa hankittaessa kannattaa miettiä, mistä tietoa saadaan ja kuinka paljon resursseja aineiston hankintaan käytetään. Tausta-aineistoa tarvitaan organisaation aseman hahmottamiseksi suhteessa ympäristöön. Asema kuvataan markkina- ja kilpailija-analyseista saadun tiedon avulla. Aseman määrittämiseen riittää 1 – 2 havainnollistavan mallin käyttäminen. Yksi parhaista malleista on SWOT-analyysimalli monikäyttöisyytensä ansiosta. Vaarana on, että pelkkä taustojen kartoitus vie kaikki käytettävissä olevat resurssit. Jos tietojen saaminen aiheuttaa kohtuuttoman suuren työmäärän, niin silloin on parempi käyttää riittävän monen ihmisen yhteen koottua tietämystä ja musta tuntuu -käsitystä, mikä itsessään saattaa olla yhtä hyvä tausta-aineisto kuin suurella vaivalla koottu vajavainen markkinatieto. Tärkeää on myös muistaa, että strategiatyössä tehdään toimenpidesuunnitelma tulevaisuuteen, jolloin analyysien tarkoituksena on luoda kuvaa tulevaisuudesta eikä menneisyydestä. Kun pyritään tekemään elävää strategiatyötä, organisaatio voi hyödyntää tehokkaasti hiljaista tietoa ja hiljaisia signaaleja. (Kehusmaa 2010, 60 – 76.) Hiljaiset signaalit ovat alkuvaiheessa olevia ilmiöitä tai merkkejä, joiden tapahtumistodennäköisyys on alhainen, mutta seurannaisvaikutukset ovat suuret (Kamensky 2010, 169). Hiljaiset signaalit kumpuavat hiljaisesta tiedosta (Kesti 2005, 187).

Hiljaisen tiedon esille saaminen edellyttää organisaatiokulttuuria, joka kannustaa tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakamiseen. Jos hiljainen tieto saadaan esille, niin sitä voidaan jalostaa ja soveltaa hyödynnettäväksi strategiatyössä. Hiljaisia signaaleja voidaan kerätä esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla. (Kehusmaa 2010, 60 – 76.) Skenaariot ovat vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia, käsikirjoituksia tulevaisuudesta. Skenaariotyöskentelyssä luodaan mielikuva siitä, miten asiat voivat tapahtua tai miten toivomme niiden tapahtuvan tulevaisuudessa. (Kamensky 2010, 57, 162 – 163.) Markkina-analyysejä korvaaminen skenaariotyöskentelyllä voi antaa uutta intoa ja näkökulmaa paikallaan polkevalle strategiatyölle. Skenaariotyöskentelyyn osallistuvilla ei tarvitse olla visionäärisiä kykyjä tai tieteellisiä näyttöjä. Useimmiten parhaat ideat ja innovaatiot syntyvät käytännönläheisten kokemusten kautta. Muutenkin positiointia tehtäessä yksinkertaiset ja osallistavat menetelmät toimivat usein parhaiten. Näkemykset saadaan esille, mielipide saa perustua tuntemukseen tai kokemukseen eikä sen tarvitse olla todistettua tietoa. Keskustelemalla saadaan muodostettua yhteinen näkemys asiasta. (Kehusmaa 2010, 60 – 76.)

Tiedon hankintaa voidaan rajata yrityksen koon ja luonteen mukaan. Alueellisesti toimivan yrityksen ei tarvitse hankkia tietoa koko maailmasta. Uusia ideoita saattaa kuitenkin syntyä, jos tietoa hakee laaja-alaisemmin. (Hakanen 2004, 28.) Pienen yrityksen on kuitenkin rajallisten resurssien takia syytä rajata tiedonhankintaansa. Tietoa tarvitaan asiakkaista, yrityksestä ja sen osaamisesta sekä kilpailusta ja toimialasta. Nykyisen liikeidean ja mahdollisesti ajatuksissa olevan tulevan toiminnan perusteella on mahdollista määrittää karkeasti etukäteen, mitä tietoa yrityksen tulevaisuuden hahmottamiseen tarvitaan. Strategiatyössä tarvitaan kipeimmin tietoa siitä, mitkä ovat yrityksen ongelma-alueet ja mahdollisuudet tulevaisuudessa oman arvion mukaan. Jos emme mieti ongelma-alueita ja mahdollisuuksia, niin on olemassa vaara, että keräämme ja analysoimme tietoa, jolla ei ole järkevää käyttöä. (Hakanen 2004, 30, 37.)

Ollikaisen (2005) mielestä urheiluseuran nykytilaa kannattaa arvioida kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat seuraavat:

1) Toimintaympäristön arviointi

- Urheiluseuran toimintaympäristöä voidaan arvioida miettimällä millaisia muutoksia toimintaympäristössä esimerkiksi liikuntapaikkojen ja kilpailevien urheiluseurojen määrässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan. Lisäksi mietitään muutosten vaikutusta oman seuran toimintaan.

2) Oman toimintakulttuurin ja keskeisten sidosryhmien odotusten arviointi

- Seuran toimintakulttuuri voidaan selvittää miettimällä millainen on seuran arvopohja, millainen seura on, keitä varten seura on olemassa ja mikä on sen perimmäinen tarkoitus.

- Sidosryhmien eli tahojen, joille seuralla on jotain annettavaa ja joilla on jotain annettavaa seuralle, odotuksia voidaan selvittää esimerkiksi keskustelemalla sidosryhmien edustajien kanssa.

3) Omien käytettävissä olevien resurssien ja kehitysvalmiuksien arviointi

- Käytettävissä olevien resurssien arvioinnissa arvioidaan seuran taloudelliset resurssit sekä seurassa toimivan henkilöstön henkiset ja osaamisresurssit esimerkiksi SWOT-analyysillä.

(Ollikainen, 2005, 39 – 40.)

Tietojen selvityksessä yrityksen tärkein tiedon lähde on yritys itse. On tärkeää selvittää yrityksen henkilökunnan tietopääomaa ja hyödyntää myös hiljaista tietoa. Myös yrityksen omat seurantatiedot, esimerkiksi myyntitilastot ja asiakasrekisterit, antavat tietoa yrityksestä ja toimintaympäristöstä. Ulkoisista tiedonlähteistä tärkein on yrityksen asiakkailta oleva tieto. Yritys saa asiakastietoa suorista asiakaskontakteista, palautteesta ja muun muassa asiakaskyselyistä.

Muita tiedonlähteitä voivat olla henkilökohtaiset kontaktit muihin yrityksiin, Internet, messut, rahoittajat ja niin edelleen. Yrityksen henkilökunnalla voi myös olla paljon hiljaista tietoa yrityksen ulkoisesta ympäristöstä. Tiedonhankinnassa on tärkeää muistaa, että tiedon hankinta on jatkuva prosessi. Yhteenvetona voidaan sanoa, että strategian kehittämiseen tarvitaan perustietoa asiakkaista, markkinoista, kilpailusta, kilpailijoista, ympäristöstä ja yrityksestä sekä sen osaamisesta. Strategiantyön kannalta on tärkeää, että hankittu tieto analysoidaan. Tiedon analysointi tässä yhteydessä tarkoittaa tiedon hallintaa, oleellisen karsintaa tietomassasta ja tämän jalostamista, yhdistelyä ja järjestämistä omiin tarkoituksiimme sopivaksi.

”Tietoa analysoitaessa pitäisi pystyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä tämä tieto tarkoittaa meidän kannaltamme
2. Mikä tieto on olennaista yrityksemme toiminnassa
3. Miten voimme muuttaa tiedon yrityksen menestystekijöitä tukevaksi osaamiseksi?”

(Hakanen 2004, 34 – 37.)

2.6 Vision luominen

Visio on kuvaus seuran tulevaisuudesta, siitä minkälainen se on kuviteltuna vuonna, kun se on menestyksekkäästi toteuttanut toiminta-ajatustaan (Heikkala, 2005, 26). Visio voidaan määritellä myös yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi ja päämääräksi. Visiossa kuvataan, millainen yritys on tulevaisuudessa. (Kamensky 2010, 78 -79; Kehusmaa 2010, 76; Tuomi & Sumkin, 2010, 47; Laamanen ym. 2005, 116; Kotter 1996, 60; Hakanen 2004, 63; Raatikainen 2004, 73.) Visio muodostaa strategian perustan. Visio on strategiatyöskentelyn ja strategisen ajattelun lähtökohhta. (Laamanaen ym. 2005, 116; Hakanen 2004, 69.) Jos yrityksellä ei ole visiota, se on kuin ajopuu, joka ajelehtii ympäristön ja ajankohdan tuulien sekä virtausten mukana. Visio määrittää yrityksen toiminnan suunnan ja sisällön. Vision aikajänne riippuu yrityksen koosta ja tilanteesta sekä toimialan luonteesta. Vakiintuneilla toimialoilla vision aikajänne voi olla pidempi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä visio määritetään useimmiten 3 – 5 vuoden päähän. (Hakanen 2004, 61 – 63.)

Tuomin ja Sumkin (2010) mukaan hyvä visio on tekijöidensä näköinen, merkittävä asiakkaalle ja verkostokumppaneille kumppanuutta syventävä. ”Esimerkiksi Nokian visio on The World in Which Every One Can Be Connected, kertoo tarinan tulevaisuudesta, joka luo uusia mahdollisuuksia asiakkaille tavoittaa toisensa”. (Tuomin & Sumkin 2010, 48.)

Suomalaisen liikunnan ja urheilun Visio2020 on ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa” (Liikunnan ja urheilun maailma 2010). Suomen Ladun visio on ”Suomen Latu ja sen jäsenyhdistykset tunnetaan liikuttajina, ulkoilun ja retkeilyn tunnustettuina asiantuntijoina sekä ulkoilijoiden asiaa ajavana kaikille avoimena kansalaisjärjestönä. Vuonna 2015 suomalaiset ovat maailman kärkeä monipuolista liikuntaa harrastavana kansana.”(Suomen Latu 2010.) Nokian Palloseuran visio kuuluu puolestaan seuraavasti: ”Nokian Palloseura on palloilulajien harrastajamäärältään mitattuna Nokian suurin seura. Junioritoiminta on kasvatuksellisesti kansallista huipputasoa. Seuran kilpaurheilullinen menestys on kansallista tasoa.” (Nuori Suomi 2005, 6.)

Hyvin luotu visio ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Kun suunta on selvillä, vältetään tekemästä ylimääräistä työtä ja pohdintaa siitä, mitä pitäisi tehdä. Monista tilanteista voidaan päästä nopeasti eteenpäin kysymällä, onko tämä sopusoinnussa vision kanssa. Jos vastaus kysymyseen on kielteinen, päämäärää tukemattomat projektit on helppo havaita ja keskeyttää.

Toinen vision tärkeä tehtävä on motivoida ihmisiä tekemään toimenpiteitä, jotka palvelevat organisaatiota pitkällä tähtäimellä, vaikka toimenpiteet eivät olisikaan heidän lyhyen tähtäimenä edun mukaisia. Kolmas vision tärkeä tehtävä on ohjata työntekijöitä tekemään organisaation kannalta oikeita asioita. Kun työntekijät ovat omaksuneet vision hyvin, niin he pystyvät itse ohjaamaan itseään, tällöin heidän ei tarvitse tarkistuttaa kaikkia asioita esimiehellään tai kollegoillaan. (Kotter, 1996, 61 – 62.)

Hakanen (2004) on rakentanut visioprosessimallin teoksessa ”Voimana Visio (Salenius, Åkerberg, Owren 1998) olevan mallin pohjalta. Hakasen mallin mukaan tehdyistä visioprosesseista on saatu hyviä käytännön kokemuksia pk-yrityksissä. Malli soveltuukin hyvin pk-yritysten tarpeisiin sellaisenaan tai yrityskohtaisesti sovellettuna. Malli koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat seuraavat:

1. Kuunteluvaihe 360

- Kuunteluvaiheessa kerätään tietoa yrityksen henkilöstöltä yrityksen arvostuksista ja identiteetistä esimerkiksi keskustelukierroksella tai arvokeskustelulla. Lisäksi kerätään tietoa yrityksen toimintaympäristöstä ja muista toimijoista. Toimintatapana voidaan käyttää tiedon keruu, analysointi ja ymmärryksen luonti menetelmiä. Tällaisella toimintatavalla pystytään luomaan jo alkuvaiheessa tulevaisuudenkuvia ja saavuttaa tietynasteinen yhteisymmärrys vision perusteista.

2. Visiopaja 1

- Visiopajassa yritysjohto käy läpi kuunteluvaiheessa kerätyn materiaalin. Materiaali analysoidaan ja jäsenellään. Materiaalin pohjalta valitaan vision rungoksi 3 – 5 peruselementtiä. ”Peruselementit ovat erityisen tärkeitä teemoja yrityksestä tai ydinkysymyksiä tulevaisuutta ajatellen (esimerkiksi teknologiaan, asiakassuhteisiin, henkilöstöön, uudistumiseen liittyviä asioita).” Lisäksi visiotyöpajassa luodaan avoimen vuoropuhelun avulla vision keihäänkärki, joka herättää innostusta ja antaa energiaa työntekijöille ja muille kohderyhmille. Luomistyön voi toteuttaa niin, että johtaja esittää oman visio luonnoksensa, mihin kaikki johtoryhmän jäsenet ottavat kantaa ja jalostavat visiota eteenpäin. Visiopajan tavoitteena on luoda lyhyt, mutta kattava kuvaus vision peruselementeistä ja mahdollisimman viimeistelty esitys vision keihäänkärjestä.

3. Vuoropuhelu avainhenkilöiden kanssa

- Vuoropuhelussa avainhenkilöiden kanssa johtoryhmä esittää visioluonnoksen johtoryhmän ulkopuolisille henkilöille ja antaa heille mahdollisuuden jalostaa visioluonnosta.

4. Visiopaja 2

- Toisessa visiopajassa johtoryhmä viimeistelee vision ja tekee suunnitelman siitä, kuinka visio viedään koko henkilökunnan tietoisuuteen.

5. Dialogi koko yrityksen kanssa

- Lopuksi esimiehet esittelevät johdon tukemana vision koko yrityksen henkilökunnalle samaan aikaan. (Hakanen 2004, 69 – 70.)

Kehusmaan (2010) mielestä tuloksellisin työtapo vision luomisessa on iteroiva työtapo. Iteroivaa työtapoa voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavasti:

1. Strategiaryhmä tai -ryhmät määrittävät alustavan vision. Visiota ei ole vielä viimeistelty loppuun asti, mutta strategiaryhmällä on jo tässä vaiheessa selkeät perustelut sille, miksi tällaiseen visioon on päädytty.
2. Alustava visio perusteluineen laitetaan henkilökunnan kommentointikierrokselle. Olennaista tässä vaiheessa on, että henkilökunnalle selvitetään, että kyse on vasta alustavasta visiosta.
3. Kysytään organisaatiolta millaisia kysymyksiä tai epäilyksiä alustava visio herättää.
4. Vastaukset kerätään esimerkiksi nettikyselyllä tai kokousten yhteydessä.
5. Strategiaryhmä tai -ryhmät jatkavat vision työstämistä saadun palautteen pohjalta. Kommentti- ja palautekierroksen voi tarvittaessa tehdä toisen kerran. (Kehusmaa 2010, 79.)

Nuori Suomi (2005) ohjeistaa puolestaan urheiluseuroja laatimaan vision niin, että pohtii seuraavia asioita:

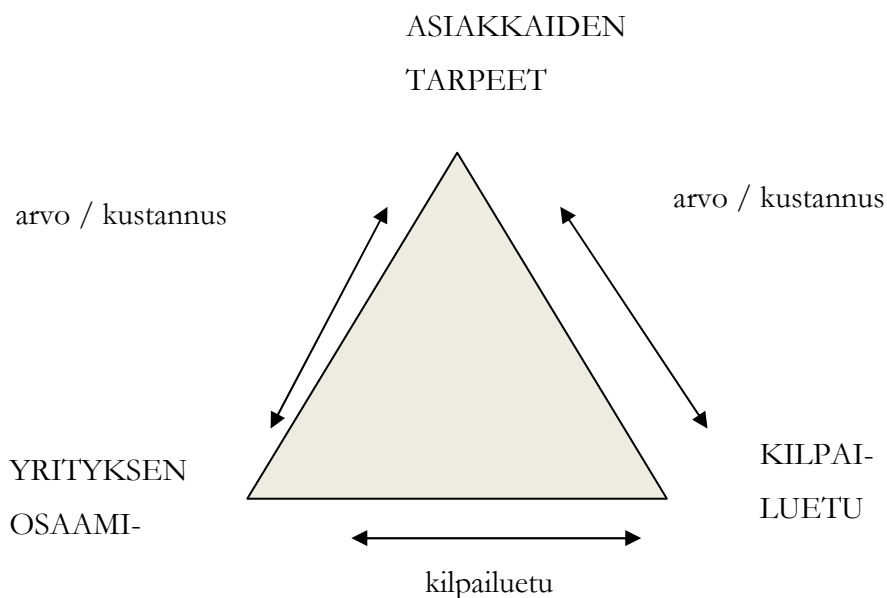
- 1.” Miettikää, mitä asioita visiossa tulisi olla
2. Mitä haluatte, että visio kertoo seuranne toiminnan suunnasta
3. Muotoilkaa visio lauseeksi, joka kuvaa unelmaa seurastanne tulevaisuudessa”.

Lisäksi Nuori suomi ohjeistaa, että vision suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon seuraavat asiat: ”Visio on riittävän konkreettinen, visio on toteutettavissa – haastava, mutta mahdollinen, visio perustuu tahtoon – se saavutetaan, kun yhteistä tahtoa löytyy, visio on innostava, visio on helposti viestittävä ja vision tahtotila on sidottu tiettyyn aikaan (esimerkiksi vuosi 2010)”.

(Nuori Suomi 2005, 6 – 7.)

2.7 Strategisten valintojen tekeminen

Strategia luodaan valitsemalla sopivat vaihtoehdot sen kuvan perusteella, joka on syntynyt analyysivaiheessa ja ajan kuluessa kiertyneen tiedon perusteella. Strategia voidaan määritellä kolmessa vaiheessa tehtävien vaihtoehtojen muodostamisen ja niistä tehtävien valintojen avulla. Ensimmäiseksi tehdään strategian päälinjaukset ja asetetaan strategiset tavoitteet. Päälinjaukset ovat keskeisiä asiakokonaisuuksia, joihin panostamalla visio voidaan saavuttaa. Asiakokonaisuudet valitaan visiosta löytyvien asioiden pohjalta. Strategiset tavoitteet ovat välitavoitteita, jotka toteuttamalla visio voidaan saavuttaa. Toisessa vaiheessa tehdään valinnat siitä, millaisella liiketoiminta-, tuotemarkkina- ja kilpailustrategialla edetään. Liiketoimintastrategia tarkoittaa niiden liiketoiminta-alueiden valitsemista, joilla toimitaan. (Hakanen, 2004, 89 – 104.) Kilpailustrategia vastaa kysymykseen, miten pystymme erottautumaan kilpailijoista. Vastausta voidaan hakea miettimällä asiakkaiden tarpeita, osaamistamme, resurssejamme ja kilpailutilannetta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pitää luoda sellainen asiakaslupaus, että asiakas valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista meidät. Meidän on pystyttävä täyttämään lupaus sellaisella arvo/kustannus (hyöty/hinta) suhteella, että se on meille kannattavaa liiketoimintaa. Keskeistä on siis kilpailuedun luominen (kuvio 1). (Kamensky 2010, 58 – 59.)



Kuvio 1. Liiketoimintastrategia vastaa kysymykseen, millä tavalla liiketoiminnassa ratkaistaan ”liiketoiminnan kolmiodraama” menestyksellisesti (Kamensky 2010, 24).

Tuotemarkkinastrategia tarkoittaa sitä, että määritetään, mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa ja millä markkinoilla ja mille asiakkaille niitä markkinoidaan. (Markkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin maantieteellistä aluetta sekä asiakkaita, asiakaskohderyhmiä ja markkinasegmenttejä, joiden tarpeita pyritään tyydyttämään.) Kolmannessa vaiheessa strategiset tavoitteet konkretisoidaan kriittisiksi menestystekijöiksi, joiden valintaa ohjaa kilpailustrategia. Tiivistetyksi strategian valinnassa on kysymys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat oleellisesti visioon pääsemiseen ja miten ne hoidetaan paremmin kuin kilpailijat. (Hakanen 2004, 90 – 95.) Strategisten valintojen tekemistä voidaan tarkastella myös muista näkökulmista kuin liiketoiminnankolmiödraamasta ja kilpailuedun luomisen näkökulmasta käsin. Chan Kimin ja Mauborgnen (2007) lanseeraaman sinisen meren strategian mukaan paras tapa selvitä yritysten välisestä kilpailusta on lopettaa kilpaileminen. Chan Kimin ja Mauborgnen esittävät, että parempi strategia on etsiä uusia markkinoita ja toimintamalleja eli sinisiä meriä, missä ei ole kilpailijoita.

Sinisen meren strategian toteuttamiseen tähtäävää auttaa seuraavien neljän kysymyksen mietti-

1. ”Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät pitäisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?
3. Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?
4. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?”

Lisäksi hyvin toimivalla sinisen meren strategialla on kolme piirrettä, jotka täydentävät toisiaan. Piirteet ovat painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 33 – 62.) Chan Kimin ja Mauborgnen mukaan strategisessa ajattelussa on kuitenkin keskitytty pääasiassa punaisen meren strategioihin. Punaisen meren strategia tarkoittaa sitä, että kilpailaan olemassa olevilla toimialoilla ja yritetään peitota kilpailijat haalimalla itselle entistä suurempi osuus kysynnästä. Yritykset valitsevat strategisista vaihtoehdoista joko differoinnin tai vähäisiin kustannuksiin pääsemisen. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 24 – 25, 39.) Differointi-strategia tarkoittaa erilaistamisstrategiaa. Differoinilla pyritään siihen, että asiakkaat kokevat yrityksen olevan erilainen kuin kilpailevat yritykset ja ovat valmiita maksamaan tästä erilaisuudesta. (Kamensky 2004, 240 – 242.)

Kamensky (2004) esittelee strategiaprosessia puolestaan seuraavasti: strategisten tavoitteiden asettaminen on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein strategiaprosessin vaihe. Olennaista on myös sovittaa yhteen sidosryhmien, yksiköiden, toimintojen ja ihmisten tavoitteet. Kamensky jakaa yritysten tavoitteet seuraaviin toistensa kanssa vuorovaikutuksessa oleviin ryhmiin: ulkoinen tehokkuus (suhde ympäristöön) , sisäinen tehokkuus (resurssien käyttäminen), taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Talouden mittarit ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteita ovat suhteet asiakkaisiin, toimittajiin sekä muuhun ympäristöön ja sidosryhmiin. Kehittämistavoitteita voi olla monenlaisia, mutta strategisiksi tavoitteiksi pitäisi valita vain tärkeimmät kehittämistehtävät tulevaisuuden menestyksen kannalta. Tavoitteita asetettaessa on muistettava, että tavoitteiden on oltava mitattavissa. Jos tavoitteita ei voida mitata, niin niillä ei voida ohjata toimintaa eikä valvoa suoritustasoa. Mittarit voidaan jakaa määrällisiin mittareihin esimerkiksi kpl, € ja tunnit ja laadullisiin mittareihin esimerkiksi laatuasteikolle hyvä–tyydyttävä–heikko. (Kamensky 2004, 205 - 219.)

Salminen (2008) kertoo, että lukuisten johtajien kokemusten mukaan strategian toteuttaminen käytännössä on strategiaprosessin tärkein vaihe. Strategiaa voidaan toteuttaa tehokkaasti, jos pystytään vastaamaan seuraaviin peruskysymyksiin:

- Mitä strategian toteutus käytännössä tarkoittaa eri osapuolille?
- Miksi uutta strategiaa tarvitaan?
- Kuka/Ketkä ovat toteutusvastuussa milläkin organisaatio tasolla?
- Miten strategiaa toteutetaan, seurataan ja mitataan?
- Milloin väli- ja päätavoitteet on saavutettu?

Lisäksi tavoitteiden on oltava konkreettisia ja haastavia. Esimerkiksi korkeushyppääjien tulokset ovat parempia riman yli hypättäessä kuin ilman rimaa hypättäessä. (Salminen 2008, 60, 77 – 82, 126).

Jotta strategia saadaan toteutettua käytännössä ja jotta siitä on helppo viestiä eteenpäin, on tärkeää, että strategia pystytään kuvaamaan lyhyesti ja ytimekkäästi. Kiteytykseen yksi työkalu on esimerkiksi tiivistää strategiasuunnitelma yhdelle A4 -paperille, niin että kaikki organisaation jäsenet voivat ymmärtää sen. Salminen (2008) paljastaa, että strategian kiteytys on eräänlainen testi, jolla voidaan huomata, onko strategiassa sellaisia aukkoja, jotka on kätkeyty sanahelinän taakse. Työtä voidaan jatkaa edelleen niin, että seuraavaksi keskijohto, kiteyttää strategian oman osastonsa näkökulmasta. (Salminen 2008, 86 – 88.)

Heikkalan (2002) mukaan kiteytetty strategia-asiakirja sisältää yhteenvedon tehdyistä analyyseistä ja niiden johtopäätöksistä, strategiset tavoitteet tärkeysjärjestykseen asetettuna ja toimenpiteet, joilla strategiset tavoitteet toteutetaan. Lisäksi vuosittain tehdään tavoitteiden tarkempi operationaalinen listaus. Mitä lähempänä olevista tavoitteista on kysymys, sitä yksityiskohtaisemmin listataan toimenpiteet, vastuuhenkilöt, käytettävät resurssit ja aikataulut. Tyylikkäästi toteutettua strategia-asiakirjaa voidaan käyttää järjestön käyntikorttina. (Heikkala 2002, 182 – 202.)

2.8 Urheiluseuran strategiset valinnat

Robinson (2010) mielestä urheiluseurojen johtajien pitää päättää, millainen seura on ja mikä on seuran tarkoitus. Lisäksi pitää päättää, miltä seura näyttää, kun se on saavuttanut täyden potentiaalinsa. Sen takia seura tarvitsee periaatteet, mission ja vision. Ne ovat seuran peruskallio ja ne pitäisi viestiä kaikille seuran kanssa tekemisissä oleville. Jos peruskalliota ei luoda, voi seura ajautua kauaksi siitä, mitä sen alun perin oli tarkoitus olla. Menestyvät seurat eivät synny vahingossa. (Robinson 2010, 19 – 20.)

Missiossa kuvataan missä toiminnassa järjestö on mukana tai mitä varten se on olemassa. Missio vastaa kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja miksi. (Heikkala 2002, 184.) Robinson (2010) kertoo, että Chelladurain (2001) mukaan hallinnon tehtävistä kaikista soveltuvimpia urheiluympäristöön ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja arviointi. Seuran koko määrittää, kuinka monta hallintotasoa tarvitaan ja mitä taitoja tarvitaan milläkin tasolla. (Robinson 2010, 41.) Kun missio ja visio on päätetty, seuran toiminnot organisoidaan. Seuran organisaatiokaaviossa kuvataan, mitä tehtäviä seura toteuttaa ja millaisia taitoa ja osaamista seuran tehtävissä vaaditaan. Organisaatiokaaviosta käy selville myös, miten eri toimenkuvien ja roolien sekä tehtävien ja vastuualueiden keskinäiset suhteet on järjestetty. Seuran johtamisen ja koko seuran toimivuuden kannalta on tärkeää luoda selkeät pelisäännöt ihmisten rooleista ja vuorovaikutussuhteista: kuka vastaa, millaisilla resursseilla, millä aikataululla, miten ja missä päätökset tehdään, kuka viestii ja mitä kanavia käytetään ja miten toimintaa seurataan. (Heikkala 2005, 26 – 27.)

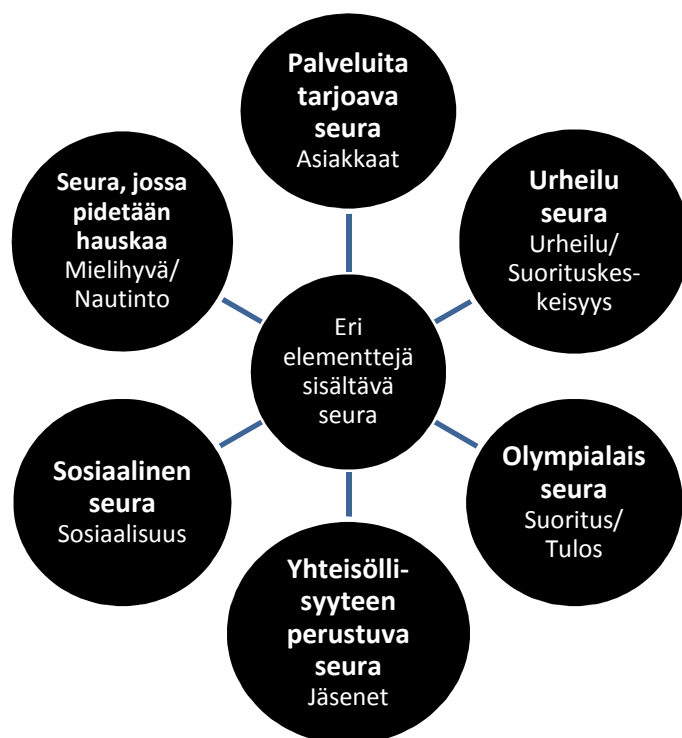
Urheiluseurat, jotka tekevät strategiasia valintoja ja jotka hyödyntävät valinnat liiketoimintasuunnitelmassa kykenevät paremmin sopeutumaan jäsenistön ja yhteiskunnan muutoksiin ja pystyvät tarjoamaan paremmin ja kestävämmiin lisäarvoa. Rubingh (2010) on luonut strategia-työmallin urheiluseuroille. Mallissa on kuusi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään jäsenien profiili ja jäsenien tarpeet.

Vastauksia voidaan etsiä vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Ketä jäsenemme ovat?
2. Mitä jäsenemme haluavat?
3. Mitä jäsenemme pystyvät tekemään?
4. Kuinka tyytyväisiä jäsenemme ovat tällä hetkellä?

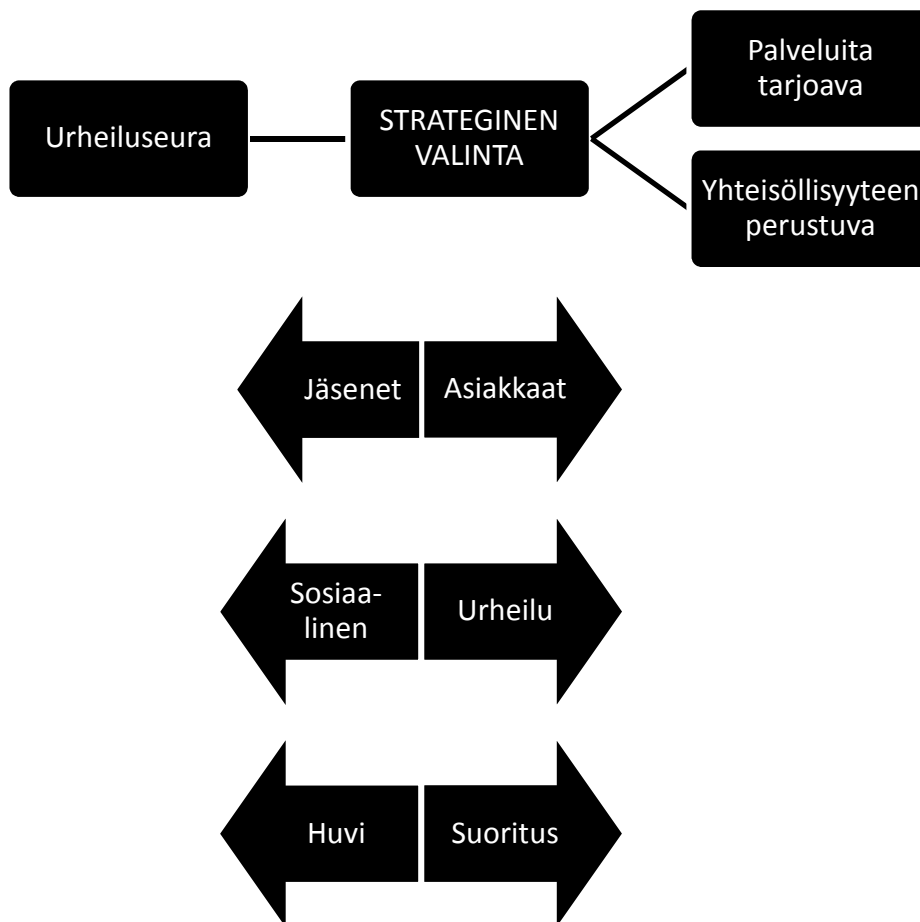
Edellä olevien kysymysten lisäksi selvitetään jäsenten tarpeiden arviointi. Tarpeita voi taulukoida esimerkiksi skaaloilla ilo/mielihyvä – suorituskeskeisyys tai jäsen – asiakas (kuvio 2).

Tarpeiden pohjalta seuran voi luokitella esimerkiksi palveluita tarjoavaksi seuraksi tai urheiluun keskittyväksi seuraksi. Seurassa voi olla myös eri elementtejä limittein, jolloin siitä muodostuu The Mixed Club eli monenlaisia toimintoja sisältävä seura. (Rubingh 2010.)



Kuvio 2. Erilaisten seurojen ja jäsenten tarpeiden arviointi eri elementtejä sisältävän taulukon avulla (Rubingh 2010).

Toisessa vaiheessa selvitetään, millainen on seuran sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Kolmannessa vaiheessa tehdään yhteenveto jäsenistöstä sekä heidän tarpeistaan ja sisäisestä sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä. Neljännessä vaiheessa tehdään strateginen valinta sen suhteen, tuotetaanko palveluita vai toimitaanko vastavuoroisuusperiaatteella (kuvio 3). Viidennessä vaiheessa tehdään valinnat, joilla on vaikutusta johtamiseen, rakenteisiin ja kulttuuriin. Siis siihen, kuinka operatiivisesti toimitaan. Luodaan visio ja missio ja päätetään, tehdäänkö voittoa vai tuotetaanko arvoa. Kuudennessa vaiheessa toimitaan tehtyjen suunnitelmien mukaan. (Rubingh 2010.)



Kuvio 3. Urheiluseuran strategiset valinnat (Rubingh 2010).

Hyvän strategian yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on keskittyä olennaiseen. Kamensky (2010) painottaakin, että hyvä strategia on priorisointia, priorisointia ja vielä kerran priorisointia. Tämä vaatii kykyä ja rohkeutta tehdä tietoisia valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Samalla on myös pystyttävä sanomaan ”ei” monille hyvillä asioilla. Toimenpideohjelmaan pitäisi ottaa mukaan vain ne 20 % toimenpiteistä, jotka vastaavat 80 % strategian toteuttamisesta. Voimakkaalla priorisoinnilla pystytään estämään se yleinen virhe, että toimenpideohjelmiin otetaan mukaan liian paljon asioita. Kamensky painottaakin vielä, että liiallinen demokratia on tuhoisaa, kun tehdään hyvää strategiatyötä. (Kamensky 2010, 39, 60.)

Drucker (2008) painottaa samaa asiaa kuin Kamensky hiukan eri sanoin. Hänen mukaansa on mahdollista tehdä vain tietty määrä asioita. Kun uusia tehtäviä tulee, niin toisia tehtäviä on jätettävä taka-alalle tai sitten niistä on hankkiuduttava kokonaan eroon. On muistettava miettiä, mistä asioista on eniten hyötyä ja millä asioilla ei ole suurempaa merkitystä. Kannattaa keskittyä vahvuuksiin ja tekemisen tasoon. Pitää tehdä paremmin se, minkä jo tekee hyvin. (Drucker 2008, 23 - 24.) Kun strategia muutetaan tavoitteiksi ja operatiivisiksi toiminnoiksi, joudutaan miettimään tarkasti, mitä aiotaan tehdä sekä myös se, mitä ei aiota tehdä (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 117).

Strategisten tavoitteiden määrittäminen on seuran luottamusjohdon tehtävä. Operatiivinen johto ja henkilöstö toteuttavat tehtyjen linjauksien mukaiset käytännön toimenpiteet. Pienissä seuroissa luottamusjohto ja operatiivinen johto ja henkilöstö voivat olla sama asia. Jos näin on, niin silloin on erityisen tärkeää jakaa vastuualueet tarkasti, jotteivät työt kasaannu vain muuttaman ihmisen niskaan. Unelmatilanteessa tehtävät saadaan jaettua niin, että kukin pääsee taitojaan ja halujaan vastaaviin tehtäviin. (Heikkala 2005, 26 – 27.)

2.9 Strategiayön arviointi

Strategiatyöhön kuuluu olennaisena osana strategian toteutettavuuden arviointi. Arvioinnin tehtävänä on varmistaa se, että strategia on mahdollista toteuttaa käytännössä. Arviointi on erityisen tärkeää silloin, kun pyritään muuttamaan nykyisiä toimintamalleja tulevaisuuden ennusteet huomioiden. Arvioinnin tuloksena syntyy kuvaus siitä, miten asetetut tavoitteet ja strategian käytännön toteuttaminen eroavat toisistaan. (Heikkala 2002, 189.) Kehusmaa (2010) laajentaa arvioinnin käsitteen koskemaan koko strategiaprosessia saavutettuine tuloksineen. Kehusmaan mielestä strategiayötä pitää arvioida useista eri näkökulmista, jotta pystytään tunnistamaan organisaation vahvuudet ja pullonkaulat. Arvioitavia asioita ovat strategian sisältö, strategiayöllä saavutetut tulokset, strategiayömalli ja menetelmät sekä vallitseva organisaatiokulttuuri, arvot ja johtamismalli. (Kehusmaa 2010, 180.)

2.10 Mittausjärjestelmän suunnittelu ja käytännön toteutus

Mittaaminen on operaatio, jonka tavoitteena on saada sellaista tietoa tutkittavasta kohteesta, minkä avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä mahdollisista toimenpiteistä. Mittaamiselle pitää aina olla jokin syy. Ylisirniö (2011) täsmentää mittaamista seuraavin sanoin: ”Sen sijaan, että haparoisi epämääräisessä strategisessa sumussa, voi johto mittauksen kautta kirkastaa strategisen kuvan ja kohdentaa johtamistoimenpiteet sinne, mihin ne kuuluvat. Nice-to-know (kiva tietää) ei enää yksinkertaisesti riitä vaan mittauksen tulee olla johtamisen ytimessä – hiukan vastaavalla tavalla kuin talous nykyään – jotta siitä saadaan kaikki ilo irti.” Mittauksen lähtökohtana pitäisi olla ajatus siitä, että strategista osaamista, työtä ja sen kautta saatuja tuloksia halutaan vilpittömästi kehittää pitkäjänteisesti. (Ylisirniö 2011, 23 - 210). Mittausjärjestelmän tekemisen voi aloittaa pienissä osissa, etenkin jos organisaatiolla ei ole aikaisempaa mittausosaamista. Koko yrityksen kattava mittausjärjestelmä on osa strategiaprosessia, jolloin strategian tekijät ovat myös luomassa mittausjärjestelmää. Tällä tavoin strategian ja sen toteuttamisen välille syntyy selkeä yhteys. Jotta mittaristosta saadaan yhtenäinen, on pyrittävä siihen, että yksittäiset mittarit ovat selkeästi sidoksissa yrityksen tavoitteisiin ja avainmenestystekijöihin. (Kankkunen ym. 2005, 117 – 145.) Usein strategian onnistumisen varmistamiseksi tarvitaan useita erilaisia mittareita. Laadullisia mittareita voidaan käyttää esimerkiksi palveluiden laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Laadullisten mittareiden käyttäminen on usein vaikeaa, mutta karkeallakin tasolla tehty mittaus ja arviointi on yleensä hyödyllisempää kuin mitaamatta jättäminen.

Mittauksessa on tärkeää, että mittareista ja seurannasta sovitaan etukäteen. (Salminen 2008, 128 – 131.) Laadullisia mittareita yleisemmin käytetään määrällisiä mittareita, koska määrällisen tiedon käsittely ja analysointi on helpompaa kuin laadullisen tiedon mittaaminen ja käsittely. Tyypillisiä määrällisiä mittareita ovat absoluuttiset ja suhteelliset luvut kuten keskiarvot ja varaston kiertonopeus. (Kankkunen ym. 2005, 137.) Mittaamisen voi jakaa esimerkiksi vuosikelloa apuna käyttäen eri ajankohtiin, koska kaikkea ei kannata mitata kerralla. Mittausoperaation jälkeen pitää varmistaa, että mittauksien perusteella tehtyjen johtopäätöksien mukaan myös toimitaan eri organisaatiotasolla. (Ylisirniö 2011, 214.)

3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Helsingin Ladun nykyinen tila, visio ja ulkoiset sekä sisäiset muutokset, mitkä tulevat vaikuttamaan Helsingin Ladun toimintaan. Tutkimustuloksia hyödyntämällä rakennetaan Helsingin Ladulle pitkäkätähtäimen toimintasuunnitelma. Helsingin Ladussa ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään epämääräistä lähtötilannetta. Tutkimusstrategisena lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaation käytännön ongelmia ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58; Kananen 2008, 83; Kuula 2001, 11). Tutkimusaineistoa kerätään käyttämällä SWOT-analyysia, 8-kenttäistä SWOT-analyysia, tuplatiimi-menetelmää, Agenda-analyysia, aineiston analysointia, kyselyä, haastatteluja ja havainnointia. Lisäksi hyödynnetään olemassa olevia tutkimuksia, jäsenrekisteristä löytyviä tietoja ja muita ajankohtaisia aineistoja sekä käytetään työn kirjoittajalla eli Helsingin Ladun toiminnanjohtajalla entuudestaan olevaa tietoa Helsingin Ladusta. Tutkimustyön kohderyhmänä ovat Helsingin Ladun johtokunnanjäsenet, aktiivitoimijat ja jäsenet.

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä (Heikkinen 2010, 214; Kananen 2009, 11). Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä sekä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2008, 83). Toimintatutkimus on käytännönläheistä tutkimusta. Kaikki tutkittavaan asiaan liittyvät ihmiset voivat olla tutkijoita riippumatta siitä, mikä on heidän ikänsä, asemansa tai ammattinsa. Toimintatutkimus onkin aina sisäpiirin tutkimus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijat ovat sisällä tilanteessa ja heidän olemassa olonsa vääjäämättä vaikuttaa siihen, mitä tapahtuu. (McNiff & Whitehead 2010, 17 - 18.) Toimintatutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluukin, että toiminta, tutkimus ja toiminnan kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti ja että tutkimuksesta on välitöntä hyötyä tutkittavalle kohteelle (Heikkinen 2010, 214; McNiff & Whitehead 2010, 17 - 18; Kananen 2009, 9).

Tässä yhteydessä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea sosiaalista toimintaa, lähinnä ihmisten yhteistoimintaa. Ihmisten yhteistoimintaan liittyvä tieto on piilevää tietoa, jota ei voida sanoa ääneen. Yksi toimintatutkimuksen päämääristä onkin saada hiljainen tieto tietoisien ja diskursiivisen harkinnan tasolle. Tällöin toiminta jäsentyy kielellisesti ja asioista päästään keskustelemaan toisten ihmisten kanssa. (Heikkinen 2010, 215 – 216.) Tutkimuksessa näkökulma on siinä, miten asioiden pitäisi olla. Toimintatutkimukselle on tyypillistä ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkittavan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Toimintatutkimus soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämiseen. Toimintatutkimusta käytetään myös tilanteissa, joissa halutaan työskentelyyn uusia näkökulmia tai joissa halutaan parantaa keskusteluyhteyttä työntekijöiden ja tutkijoiden välillä. (Ojasalo ym. 2009, 58 – 60.)

3.2 Osallistavat menetelmät

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta (Ojasalo ym. 2010, 58; Metsämuuronen 2008, 30; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 35; Kuula 2001, 10). Ojasalon ym. (2010) mukaan osallistavalla tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että ongelmien ratkaisut ja muutokset pyritään tekemään yhdessä eli toiminnassa mukana olevat ihmiset ovat mukana tutkimuksessa ja kehittämisessä. Tällaisen osallistavan menetelmän etuna on, että yhdessä kehitetty ratkaisu ongelmaan on usein parempi ratkaisu kuin ulkopuolelta tulevat ratkaisut. Työyhteisön yhdessä kehitetty ratkaisu on usein myös helpompi viedä käytäntöön kuin ulkopuolisten esittämät ajatukset. Lisäksi osallistavien menetelmien avulla päästään kiinni organisaation hiljaiseen tietoon. (Ojasalo ym. 2009, 58 – 60.) Syrjälä ym. (1994) tähdentää vielä, että osallistavalla tutkimuksella pyritään aktivoimaan kentällä toimivat analysoimaan omaa työtänsä. Tavoitteena on tällöin ongelmien tiedostaminen ja tilanteen muuttaminen niin, että tutkimuksesta muodostuu kaikille mukana olijoille oppimisprosessi. (Syrjälä ym. 1994, 35.) Syvänen (2003) kutsuu edellä mainitun kaltaista osallistavaa tutkimusta yhteistoiminnalliseksi kehittämiseksi. Sille on tyypillistä tutkimus- ja kehittämiskohteen henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien asiantuntemuksen suuri merkitys.

Syvänen (2003) tiivistää yhteistoiminnallisen kehittämisen vaiheet yleisellä tasolla seuraavasti:

- ”Kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista käsin.
- Kehittäminen tapahtuu kehittämiskohteiden henkilöstön omana työnä.
- Kirjatut tavoitteet ja muutostarpeet konkretisoituvat todellisina toimintakäytäntöjen muutoksina.
- Kehittämisessä kaikki osapuolet sitoutuvat yhteistoiminnallisuuteen.
- Kehittämisideoiden toteutusvastuu on paikallisilla toimijoilla.”

(Syvänen 2003, 1.)

Yhteistoiminnalliset menetelmät tukevat yhteisen näkemyksen syntymistä ja auttavat ymmärtämään ja hyväksymään erilaisuutta. Yhteistoiminnallisten menetelmien käyttö voi helpottaa myös muutoksien läpivientiä kehittämishankkeessa. (Ollikainen 2005, 44.) Vaihtoehtona osallistavalle tutkimukselle voi olla esimerkiksi ulkopuolisen konsultin tekemä työ. Tällöin voi kuitenkin helposti käydä niin, että työtä ei saada viedyksi käytäntöön. Urpilainen (2005) kuvaa konsultin tekemää Kinnulan kunnan strategiatyötä seuraavasti: Kinnulan kuntaan rakennettiin vuonna 2001 visio pitkälti ulkopuolisen konsultin avulla. Visio ja strategia jäivät kuitenkin pölyttymään kunnanviraston hyllyihin. (Urpilainen 2005, 65.)

Vartiainen ja Kujala (1999) kertovat, että useissa tutkimuksissa osoitetaan, että yhteistyön tekeminen on merkityksellistä ja tärkeää. Tutkimuksista selviää, että yhteistyöhön perustuvat ryhmät, joilla on yhdessä sovittu yhteinen tavoite, ovat parempia kuin yksilölliseen toimintaan tai kilpailuun perustuvat ryhmät. Paremmuutta perustellaan monista eri näkökulmista muun muassa sillä, että ryhmien jäsenet oppivat tietoja ja taitoja sekä käyttävät niitä hyväkseen pitkällä aikavälillä ja että ryhmässä opittu tieto välitetään kaikille. Ryhmätyöskentelyssä on kuitenkin tärkeää muistaa, että ryhmässä yksittäisen työntekijän merkitys ja vastuu ei katoa, vaan ennemminkin korostuu. (Vartiainen & Kujala 1999, 8 - 9.)

Osallistavia ryhmätyömenetelmiä ovat muun muassa työkonferenssi, tulevaisuusverstaas, ennakkoisa dialogi, ryhmämessut ja demokraattinen dialogi (Syvänen 2003, 4 - 5). Osallistavia menetelmiä, joissa saadaan nopeasti paljon ideoita aikaan, ovat tuplatiimi ja 6-3-2-menetelmä (Mäki-Tarkka, Venäläinen & Väärälä 2004, 11 – 12).

Demokraattisesta dialogista käytetään suomenkielessä usein termiä tasavertainen keskustelu. Sille on tyypillistä, että kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus tai jopa velvollisuus osallistua keskusteluun ja että keskustelu on vuorovaikutteista. Lahtonen on koonnut Gustavsen (1992) teoksesta 13 periaatetta, joiden mukaan demokraattinen dialogi toteutetaan. Periaatteet löytyvät liitteestä 11. Työkonferenssissa mahdollisimman kattava koko organisaation eri tasoja ja erilaisia tehtäviä edustava joukko ihmisiä kokoontuu keskustelemaan työpaikan kehittämisestä. Tavoitteena on pyrkiä demokraattiseen dialogiin. Työkonferenssi voidaan toteuttaa pienryhmäkeskusteluina tai yleiskeskusteluina. Työkonferenssissa hyödynnetään ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ideoiden tuottamista. Tavoitteena on luoda yhteisymmärryksessä ratkaisu kehitettävään aiheeseen. (Lahtonen 1999, 206 – 212.)

Keskustelut eivät kuitenkaan aina lähde luonnollisesti liikkeelle. Keskustelun aikaansaamiseksi on kuitenkin olemassa apuvälineitä. Tutkija voi esimerkiksi luoda rentouttavan kahvihetkimäisen ympäristön, pitää rohkaisevan aloituspuheenvuoron ja/tai antaa etukäitehtävän tulevasesta aiheesta. (Routia 2007, 5 - 6.)

Ryhmän kiinteyttä voi lisätä käyttämällä pari- tai ryhmätyömenetelmiä. Yleistä turvallisuutta ja aktiivista läsnäoloa voidaan puolestaan lisätä aloittamalla kokoontumiset virittäytymisellä. Virittäytyminen voi tapahtua esimerkiksi aloittamalla tapaamiset aina samoilla rutiineilla ja kertomalla lyhyesti, mitä viime tapaamiskerralla tehtiin. Vuorovaikutusta voidaan lisätä myös sillä, että jokainen pääsee kertomaan ensin itsestään jotakin. Tämä helpottaa myös toimintavaiheessa tarvittaviin rooliin asettumista. (Kopakkala 2005, 182 – 184.)

Suomessa käytetään usein tuplatiimi ryhmätyömenetelmää. Se soveltuu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen sekä ratkaisumallien karsimiseen. (Hakanen 2004, 85.)
Tuplatiimi -menetelmässä ratkaisuja haetaan OPERA -välivaiheiden kautta.

O= Omat ajatukset - vaiheessa jokainen kirjoittaa paperille 5 – 10 ajatusta käsiteltävästä aiheesta.

P= Parin/ryhmän ajatukset -vaiheessa osallistujista muodostetaan pareja tai pienryhmiä, joita pyydetään keskustelemaan toistensa ehdotuksista ja valitsemaan ehdotuksista viisi parasta.

E= Esittely -vaiheessa ryhmät kiinnittävät paperinsa seinälle ja esittelevät lyhyesti ehdotuksensa. Tässä vaiheessa esityksiä ei vielä kommentoida.

R= Ristiinarviointi -vaiheessa keskustellaan esitetyistä aiheista ja niistä valitaan viisi parasta esimerkiksi äänestämällä.

A= Aihealueet allekkain -vaiheessa jäljelle jääneet laput ryhmitellään aihepiireittäin ryhmän avustuksella.

Jos aiheiden määrää tarvitsee supistaa, niin tarvittaessa aiheista voidaan pitää uusi äänestys.

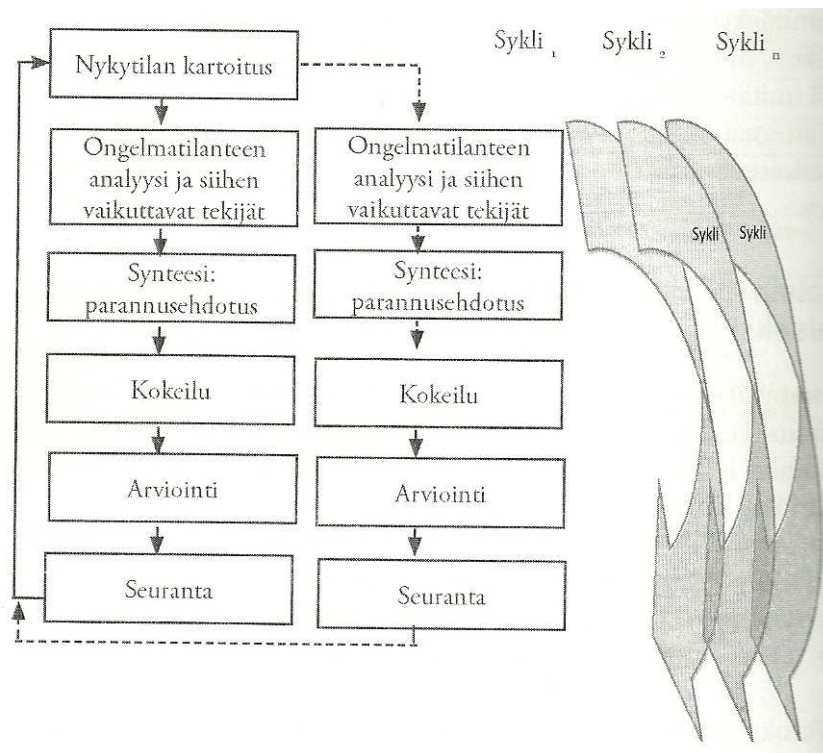
Jäljelle jääneistä ehdotuksista muodostetaan konkreettinen suunnitelma ryhmien avulla. (Nuori Suomi extranet 2010; Mäki-Tarkka ym. 2004, 11.)

3.3 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksesta on olemassa monia erilaisia vaihekaavioita. Kananen (2009) jakaa toimintatutkimuksen prosessin vaiheet seuraavasti:

- nykytilan kartoitus
- ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät
- synteesi: parannusehdotus
- kokeilu
- arviointi ja
- seuranta.

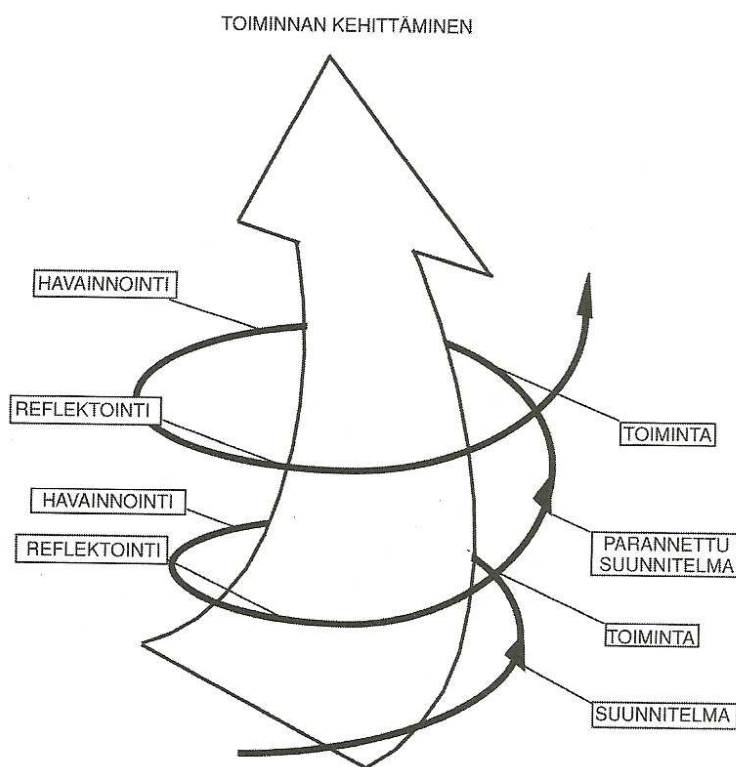
Kanasen mallissa edellä mainitut tekijät muodostavat syklin ja syklejä voi olla useita peräkkäin (kuvio 4). (Kananen 2009, 28.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli Kanasen mallin mukaan (Kananen 2009, 28).

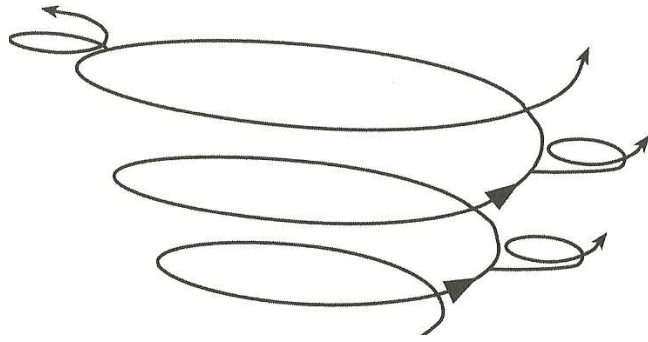
Ojasalon ym. (2009) ja Metsämuurosen (2008) mielestä toimintatutkimuksen prosessin vaiheet ovat suunnittelu, havainnointi ja arviointi sekä reflektointi. Edellä mainitut vaiheet etenevät syklisesti, jolloin eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo ym. 2009, 60 – 62; Metsämuuronen 2008, 30.) Reflektointi tarkoittaa mietiskelyä, harkintaa ja heijastusta. Reflektoidulla saamme oman oppimisemme kuvan näkyviin, jotta voimme paremmin tarkastella ja tarvittaessa muuttaa sitä. Reflektoinnin tuloksena syntyy uusia näkökulmia ja valmiuksia soveltaa uusia ajatuksia käytäntöön. (Tampereen yliopisto 2011.) Syrjälä ym. (1994) kuvaa toimintatutkimuksen prosessin vaihteita hiukan eri tavalla kuin Ojasalo ym. (2009), Kananen (2009) ja Metsämuuronen (2008). Syrjälän mielestä toimintatutkimuksen prosessin vaiheet ovat osallistujien keskustelu, pohdinnan kautta toiminnan muutokset, havainnointi ja arviointi. Syrjälän mielestä toimintatutkimuksessa on olennaisinta reflektointi ja toiminnan arviointi. Syrjälä toteaa myös, että koska toimintatutkimus alkaa käytännön ongelmasta, niin se on tilanne- ja ympäristökeskeistä. (Syrjälä ym. 1994, 31 – 39.)

Heikkinen (2010) puolestaan kuvaa toimintatutkimuksen etenemistä spiraalimaiseksi. Heikkisen mukaan toimintatutkimuksen lähtökohdaksi voidaan ottaa reflektiivinen ajattelu, minkä kautta toiminta voidaan ymmärtää uudella tavalla ja toimintaa päästään kehittämään eteenpäin. Reflektiivinen ajattelu tarkoittaa sitä, että omaa toimintaa pyritään näkemään objektiivisesti ja sitä kautta pyritään arvioimaan omaa toimintaa uudesta näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa reflektiivinen ajattelu etenee kehänä, jossa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Kuviossa 5 on esitetty toimintatutkimuksen spiraali, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. Todellisuudessa eri vaiheet kuitenkin etenevät lomittain tutkimuksen edetessä. (Heikkinen 2010, 219 – 222.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksenspiraali, jossa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen, 2010, 221).

Toimintatutkimukselle on luonteenomaista myös se, että tutkimuksen edetessä toiminta voi saada uuden suunnan. McNiff, Lomax ja Whitehead (1996) ovat luoneet spiraalimallin, jossa otetaan huomioon se, että toimintatutkimuksessa voi nousta esille tutkimustehtäviä, joita ei työn alussa osattu ottaa huomioon (kuvio 6). (Heikkinen 2010, 222.)



Kuvio 6. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen edetessä toiminta voi saada uuden suunnan, jolloin toimintatutkimusspiraaliin syntyy sivuspiraaleja (Heikkinen 2010, 222; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 39).

Kaikista edellä kuvatutuista malleista löytyy samoja piirteitä. Olennaista kaikille malleille on, että toimintaa arvioidaan ja parannetaan arvioinnin pohjalta. Tässä työssä käytän Kanasen mallia, koska se on kuvattu yksityiskohtaisimmin ja se sisältää myös nykytilanteen kartoituksen ja seurannan toisin kuin muut edellä kuvatut mallit. Tämä työ on rajattu niin, että tässä kerrotaan vain ensimmäisen syklin vaiheet. Sykli on kuvattu kuviossa 4. Kehittämishankkeessa on kuitenkin alusta alkaen tullut esille myös sivuspiraaleja (kuvio 6). Kehitettävässä organisaatiossa normaali toiminta pyörii koko hankkeen ajan ja hankkeen eri vaiheissa on tullut erilaisia kehittämissuhteita, joita on viety heti käytäntöön. Esimerkiksi organisaation nykytilan kartoitusta tehtäessä tuli idea, että aktiivitoimijoista pitäisi luoda kortisto. Kortissa pitäisi olla kerrottu aktiivitoimijan koulutus, erityistaidot, mielenkiinnon kohteet ja yhteystiedot. Kortistoa varten luotiin kyselylomake, jossa kysyttiin edellä mainitut asiat. Kortiston tiedot otettiin heti käyttöön. Yhteystietoja on hyödynnetty sisäisessä viestinnässä ja muiden tietojen avulla on muun muassa suunniteltu vuoden 2011 jaostojen kokoonpanoa ja koulutustarpeita.

3.4 SWOT -analyysit

SWOT -analyysi on yksinkertainen analyysimenetelmä, jonka tavoitteena on tiivistää tietoa ja luoda kokonaisnäkemys tarkasteltavasta kohteesta. SWOT:issa tarkastellaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäiset tekijät, joihin yritys voi itse vaikuttaa, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoiset tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksia hyödyntämällä yritys voi menestyä paremmin. Uhat puolestaan voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuuden. SWOT -analyysistä saadaan eniten irti, kun sen pohjalta tehdään johtopäätökset ja suunnitellaan toimenpiteet. Apuna voidaan käyttää 8-kenttäistä SWOT -analyysia. Siinä pohditaan nelikenttäanalyysiin perustuvia tarvittavia toimenpiteitä. Analyyseistä saadaan osa yrityksen sisäisen tilan ja toimintaympäristön määrittelystä. Analyysien perusteella tehdään johtopäätöksiä ja siirretään ne toiminnaksi. Analyysit ovat yksi jatkuva osa strategiatyötä, vaikka ne tietenkin ajallisesti toistuvat vain silloin tällöin. (Opetushallitus 2010.) SWOT -analyysin voidaan sanoa suurella todennäköisyydellä olevan suosituin yksittäinen strategisen johtamisen menetelmä maailmalaajuisesti. (Kamensky 2010, 192). SWOT -analyysi tehdään oikein, kun siinä tarkastellaan erillään yrityksen sisäisiä ominaisuuksia (vahvuuksia ja heikkouksia) ja yrityksen ulkoisia (mahdollisuudet ja uhat) toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Tämän nelikentän pohjalta luodaan työlista, joka konkretisoi taulukosta esille tulleet asiat. Tällöin ylös kirjataan ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten vahvuuksien pohjalta luodut menestystekijät ja ulkoisten uhkien ja sisäisten heikkouksien aiheuttamat mahdolliset kriisitilanteet. Työn tuloksena syntyy 8-kenttäin SWOT -analyysi. (Koskinen 2006, 36.) Kamensky (2010) muistuttaa, että pelkistetty SWOT-analyysi on useimmiten parempi kuin ”joulu-pukin toivelista” (Kamensky 2010, 193).

3.5 Jäsenistön analyysit

Jäsenistön analyysit tehtiin kahden eri aineiston perusteella. Ensimmäinen aineiston tiedot sain Helsingin Latu ry:n jäsenrekisteristä. Otanta tehtiin 20.10.2010. Sillä hetkellä tiedostossa oli 5023 henkilöä. Rekisteristä löytyvät tiedot ovat sukupuoli, syntymävuosi, postitoimipaikka, jäsenyysmuoto ja jäseneksi liittymispäivä. Kaikki rekisterissä olevat henkilöt eivät olleet ilmoittaneet kaikkia rekisteriin kerättyjä tietoja.

Jäsenrekisteristä saatuja tietoja täydennettiin Helsingin Ladun jäsenistölle vuonna 2008 tehdyn postikyselyn aineiston perusteella, jossa vastaajia oli 117.

Osallistujat kyselyyn oli valittu satunnaisotannalla Helsingin Ladun jäsenrekisteristä. Otannan koko oli 250. Ensimmäisellä kyselykierroksella vastausprosentti oli 34,8. Vastaamatta jättäneille lähetettiin uusintakirje kuukauden kuluttua. Toisen kierroksen jälkeen vastausprosentti oli 46,8 prosenttia. Vastajat oli valittu niin, että molempia sukupuolia oli yhtä paljon. Vastajissa oli eniten 56 – 65-vuotiaita ja toiseksi eniten 46 – 55-vuotiaita. (Nyrgen 2008, 62 – 64.) Tässä työssä käytin Nygrenin kyselylomakkeen niitä vastauksia, joista pystyin tekemään helposti yhteenvetoja. Osa kyselylomakkeen vastauksista oli arkistoitu niin, että en saanut niistä yksinkertaisilla menetelmillä yhteenvetoja, joten jätin ne kyselylomakkeen vastaukset huomioimatta.

3.6 Agenda-analyysi

Strategiavaihtoehtoja voidaan kartoittaa, täsmentää ja valita Agenda-analyysin avulla. Usein strategiavaihtoehtoja valitessa ongelmaksi nousee se, että vaihtoehtoja on liian monta. Pk-yrityksellä ei kuitenkaan voi olla rajallisten resurssien takia liian montaa strategista teemaa, minkä takia olennaisimmat teemat on tärkeää nimetä. Agenda-analyysissä kompromissiin voidaan päästä seuraavien välivaiheiden kautta:

- A) Esille tulleet vaihtoehdot kirjataan ylös.
- B) Vaihtoehdoista keskustellaan ja sitten, kun asioista on tarpeen tehdä yhteenveto, jokainen antaa vaihtoehdoille 0 – 25 pistettä haluamallaan tavalla. Kaikki pisteet voi antaa yhdelle vaihtoehdolle tai sitten ne voi jakaa eri vaihtoehdoille.
- C) Pisteet kerätään ja eri vaihtoehtojen saamat pisteet lasketaan yhteen.
- D) Tulokset antavat tietoa käsiteltävien vaihtoehtojen painoarvosta ja ryhmän sisäisestä hajonnasta. Tämä puolestaan helpottaa ydinasioiden löytämistä.

(Hakanen 2004, 91 – 95.)

3.7 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä vaiheista on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheen tavoitteena on selvittää, millaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin on saatu. Aluksi on kuitenkin tehtävä esitöitä aineistolle. Ensimmäiseksi tarkistetaan kerätty aineisto, onko aineistossa virheitä tai puuttuuko aineistosta tietoja. Tämän jälkeen tietoja voidaan täydentää esimerkiksi pyytämällä haastateltavilta täsmennystä annettuihin vastauksiin. Viimeisessä esityövaiheessa aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyysija varten. (Hirsjärvi 2004, 209 – 210.)

Laadullisen aineiston käsittely aloitetaan useimmiten litteroinnilla eli tekstin sanatarkalla puhtaaksikirjoittamisella (Kananen 2009, 112; Metsämuuronen 2008, 48; Hirsjärvi 2004, 210). Litteroinnin jälkeen aineistoa luetaan useita kertoja, jotta siitä saataisiin yleiskuva. Lukuvaiheessa aineistosta etsitään esimerkiksi rakenteita, säännönmukaisuuksia ja malleja. Jos aineisto on runsas, niin sitä voidaan tiivistää koodaamalla, esimerkiksi asettamalla aineistolle pääotsikko ja etsiä aineistosta eri luokkia pääotsikon alle. Tekstistä voidaan laskea myös määriä ja prosenttiosuuksia. (Kananen 2009, 112 – 113.) Tämän jälkeen aineistoa tulkitaan. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkitessa voidaan myös pohtia aineistosta nousevien asioiden merkityksiä. Lopuksi pyritään vielä luomaan synteesejä tutkimustuloksista. Synteeseillä tarkoitetaan yhteenvetoja, jotka kokoavat tuloksien pääseikat ja jotka kirkastavat vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi 2004, 213 - 214.) Synteesivaiheeseen kuuluu myös se, että jokaisen erillisen aineiston tulkinnat kudotaan yhteen. Linkitettyjen aineistojen osien välille etsitään yhteydet, jotka myös perustellaan. (Kananen 2009, 113 – 114.)

3.8 Strategiatyön ja toimintatutkimuksen eteneminen

Tässä kehittämishankkeessa etsitään toimintatutkimuksen menetelmin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on Helsingin Ladun nykyinen tila?
2. Mitä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan?
3. Mikä on Helsingin Ladun visio?
4. Millaisella toimintasuunnitelmalla nykytilanteesta päästään vision kuvaamaan tilaan?

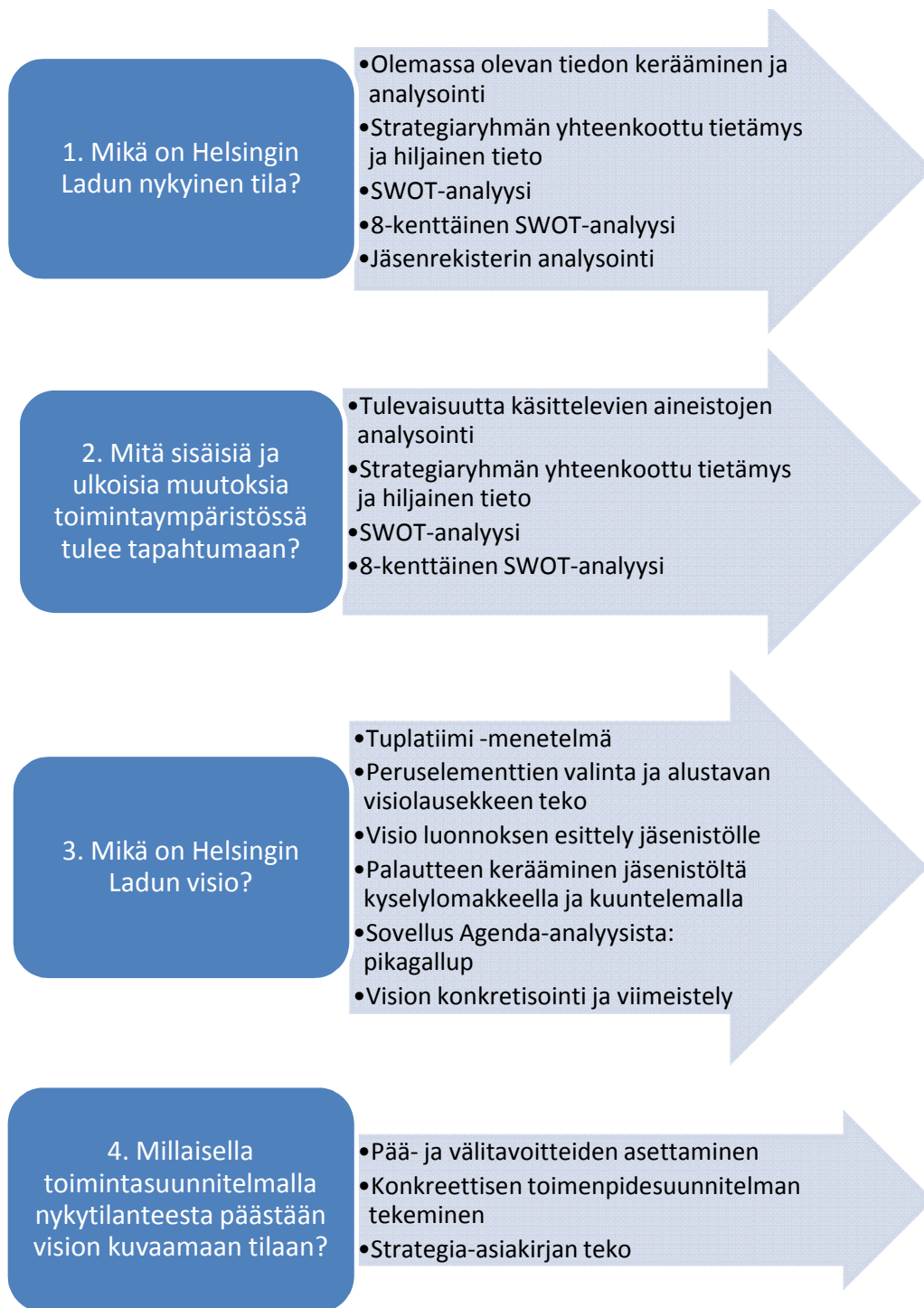
Käytin Helsingin Ladun nykytilanteen ja sisäisten sekä ulkoisten muutosten selvittämisessä Hakasen (2004), Heikkalan (2002) ja Ollikaisen (2005) sivuilla neljä ja viisi kuvaamia tapoja. Kuvatut tavat olivat tiedon hankinta, analysointi ja tulkinta, strategisen suunnittelun lähtökoh- tien ja käytännön toteutuksen miettiminen sekä toimintaympäristön ja jäsenorganisaation ana- lyyysien tekeminen ja nykytilanteen asemointi sekä analyysi.

Aluksi mietin strategiatyön lähtökohtia ja sitä, miten strategiatyö kannattaa toteuttaa käytän- nössä. Päädyin käyttämään työssäni osallistavia tutkimusmenetelmiä, koska halusin aktivoida työhön mukaan organisaation johdon ja strategian käytännön toteuttajat. Lisäksi osallistavien menetelmien etuna on muun muassa se, että yhdessä kehitetty ratkaisu on helpompi viedä käytäntöön kuin ulkopuolisen tekemä työ.

Tutkimusstrategisena lähestymistapana käytin toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen etuna on, että toiminta, tutkimus ja toiminnan kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti ja tutkittavat ja tutkija ovat aktiivisessa roolissa tutkimuksen tekemisessä. Toimintatutkimuksen näkökul- masta katsottuna Kannasen (2009) mallia käytettäessä (kuvio 4), työn ensimmäiset vaiheet ovat nykytilanteen kartoitus sekä ongelmatilanteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi.

Koska Helsingin Latu oli strategisen johtamisen tasolla 0, niin valitsisin strategiatyöhön kevyitä ja yksinkertaisia menetelmiä (kuvio 7.). Aloitin työn tiedonhankinnalla. Keräsin tausta-aineistoa niistä lähteistä, jotka olivat suhteellisen helposti saatavilla. Lisäksi käytin monen ihmisen yhteen koottua näkemystä nykytilanteesta ja sisäisistä sekä ulkoisista muutoksista. Pyrin saamaan esille myös organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon esille saamiseksi pyrin luoman strategiatyöryhmän kokoontumisiin turvallisen kahvihetkimäisen ilmapiiriin. Kannustin kaikki tietojen jakamiseen ja käytin osallistavia pari- ja ryhmätyömenetelmiä. Lisäksi analysoimme yhdessä tulevaisuutta käsitteleviä aineistoja ja jäsenrekisteriä sekä teimme SWOT-analyysin ja 8-kenttäinen SWOT-analyysin yhdistyksemme toiminnasta.

Vision työstämisessä käytin Hakasen (2004), Kehusmaan (2010) ja Nuoren Suomen (2005) malleista otettuja menetelmiä (s. 13 - 14). Osallistavina menetelminä käytin tuplatiimi -metelmää ja sovellettua Agenda-analyysiä, mitä nimitän tässä työssä pikagallupiksi. Vision työstämisen jälkeen päätimme tavoitteet, välitavoitteet ja toimenpiteet ennakkotehtävien ja avoimen keskustelun perusteella. Strategiaprosessin eteneminen kokonaisuudessaan on kuvattu taulukossa 1.



Kuvio 7. Tutkimuskysymykset ja niiden selvittämisessä käytetyt menetelmät.

Strategiatyön aikataulu	Strategiaprosessi	Toimintatutkimus prosessi Kanasen mallin mukaan
11/2009	Päätös strategiatyön aloittamisesta	Nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät
1 – 6/2010	Tutustuminen strategiakirjallisuuteen ja suunnitelman tekeminen strategiatyön vaiheista	
8 - 12 /2010	Vastauksen selvittäminen 1. ja 2. tutkimuskysymyseen, jotka olivat seuraavat: 1. Mikä on Helsingin Ladun nykyinen tila? 2. Mitä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan?	
8 – 12/2010	Reflektointi → Kehitysehdotuksia, toimenpiteitä	
10 – 12/2010	Vastauksen selvittäminen 3. tutkimuskysymyksen, joka oli seuraava: 3. Mikä on Helsingin Ladun visio?	Synteesi: parannusehdotus
1 - 2/2011	Vastauksen etsiminen 4. tutkimuskysymyksen, joka oli seuraava: 4. Millaisella toimintasuunnitelmalla nykytilanteesta päästään vision kuvaamaan tilaan?	
2/2011	Vision esittely jäsenistölle kevätkokouksessa Vision hyväksyminen johtokunnankokouksessa Strategia-asiakirjan luominen	
4/2011	Strategian esittely aktiivitoimijoille	Kokeilu (ja arviointi)
5 – 9/2011	Strategisten suunnitelmien tekeminen jaostojen tasolla	
3/2011 – 12/2012	Mittaaminen	Arviointi ja seuranta

Taulukko 1. Strategiatyön aikataulun, strategiaprosessin vaiheiden ja Kanasen mallin syklin kuvaus tässä kehittämisprosessissa.

4 Helsingin Ladun nykytilanne

Helsingin Ladun strategiatyön ensimmäiset vaiheet olivat tutkimuskysymysten selvittämisen ja kuvauksen tekeminen Helsingin Ladun nykyisestä tilasta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin SWOT-analyysiä ja 8-kenttäistä SWOT-analyysiä ja nyt -hetken ydinmääritelmien tekemistä. SWOT-analyysin tulosten perusteella selvisi, että Helsingin Ladun jäsenistöstä tarvitaan vielä lisätietoja. Jäsenistön nykyistä tilaa selvitettiin analysoimalla jäsenrekisteriä ja aikaisempia tutkimustuloksia.

4.1 Tutkimuskysymysten määrittäminen

Toimintatutkimusprosessin ensimmäinen ja tärkein vaihe on tutkimuskysymysten täsmentäminen. Tutkimuskysymyksiä voidaan täsmentää mitä -kysymyksillä esimerkiksi kysymällä mikä on ongelma/ilmiö ja mitkä tekijät vaikuttavat ongelmaan/ilmiöön. Käytännön liike-elämässä on tärkeää tietää syy-seuraussuhteet ja määrät. Tutkimuskysymykset pitää asettaa sellaiseen muotoon, että kysymyksiin vastaamisesta selviää, kuinka tilanteessa pitäisi toimia, jotta asia muuttuu. Esimerkiksi tutkimuskysymykseen, ”mistä tekijöistä työviihtyvyys riippuu?” saadaan toteava vastaus. Toimintatutkimuksessa kysymys pitäisi asettaa niin, että vastaus aiheuttaa toimintaa eli esimerkiksi ”miten voin vaikuttaa työviihtyvyyteen työpaikalla?”. Määräkysymykseen (paljonko) etsitään vastausta mitä -kysymysten jälkeen. Jotta määrä voidaan selvittää, on tiedettävä, mitä mitataan. Tutkimuskysymysten ytimen selvittämiseen on olemassa erilaisia tekniikoita, jotka koostuvat kysymyssarjoista. Kysymyssarjoja esitetään ongelman kanssa tekemisissä oleville työntekijöille. Työntekijöiden mukana olo ongelman määrittämisessä antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa hankkeeseen ja samalla mukanaolo sitouttaa työntekijät kehityshankkeeseen. Yhteenkuuluvuus ja mukana oleminen ovat tärkeitä tekijöitä toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta. (Kananen 2009, 25 – 32.)

Helsingin Ladussa lähdettiin syksyllä 2009 miettimään kuinka seuran toimintaa voitaisiin kehittää, kun koko ajan tapahtuu sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, joihin pitäisi reagoida. Kysymykseen tuli useita vastauksia. Rajallisilla resursseilla kaikkea ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan. Tuli tarve tehdä linjauksia siitä, mihin suuntaan seuraa lähdetään kehittämään. Mietittyäni kysymystä yksin ja yhdessä seuran johtokunnan jäsenien kanssa, tulin siihen tulokseen, että seuralle tarvitaan pitkántähtäimen toimintasuunnitelma eli pitkän tähtäimen strategia (pts).

Strategian tehtävänä on olla suodatin, jonka avulla erilaisista sattumanvaraisista kehittämispulseista voidaan valita toteutettaviksi ne, jotka vievät kohti tavoiteltavaa päämäärää. Strategia auttaa keskittymään olennaisiin asioihin ja se parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta, toimivuutta ja toiminnan kehittämistä sekä pitää yhdistyksen elinvoimaisena. Suunnitelma siitä, että Helsingin Ladussa aloitetaan strategiatyö, esiteltiin jäsenistölle syyskokouksessa marraskuussa 2009. Jäsenistö hyväksyi strategiatyön aloittamisen. Strategiatyön aloittaminen on kirjattu vuoden 2010 toimintasuunnitelmaan.

Päätös strategiatyön tekemisestä herätti edelleen lisäkysymyksiä siitä, miten pitkäntähtäimen toimintasuunnitelmaa lähdetään rakentamaan. Alan kirjallisuuteen tutustumisen ja asiaa eri näkökulmista miettimisen jälkeen päädyin selvittämään ongelmaa pehmeänsysteemimetodologian avulla. Tutkimuskysymyksiin tutkimusmetodia etsiessäni päätin kuitenkin vaihtaa tutkimusmenetelmän toimintatutkimukseksi, koska huomasin, että se soveltuu paremmin tähän tutkimukseen. Aihetta työstettyäni päädyin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on Helsingin Ladun nykyinen tila?
2. Mitä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan?
3. Mikä on Helsingin Ladun visio?
4. Millaisessa toimintasuunnitelmalla nykytilanteesta päästään vision kuvaamaan tilaan?

Koska Helsingin Latu on strategisen johtamisen tasolla 0, eli strategista suunnittelua ei ole tehty, strategiatyö pitää aloittaa suunnitelman laatimisesta. Asetin tavoitteeksi, että strategisessa johtamisessa pitää päästä tasolle 2, jolloin johdon lisäksi myös muut organisaation henkilöt olisivat mukana strategian tekemisessä. Halusin, että strategia on yhdessä jäsenistön kanssa tehty, jolloin se on myös helpompi viedä käytäntöön.

4.2 SWOT-analyysien toteutus

Helsingin Ladun nykyistä tilaa selvitettiin SWOT-analyysilla. Helsingin Ladun toiminnanjohtaja ja piti johtokunnan jäsenille lyhyen info-tilaisuuden strategiatyöstä ja SWOT-analyysistä 3.8.2010. Lisäksi johtokunnan jäsenille annettiin kaksi ennakkotehtävää. Ensimmäisessä tehtävässä jokaisen piti miettiä itsekseen Helsingin Ladun tilaa ja tulevaisuutta SWOT-taulukkoon (liite 1). Toisessa tehtävässä piti tutustua kansalaistoiminnan, suurten ikäluokkien ja Helsingin kaupungin tulevaisuutta käsitteleviin materiaaleihin (liite 2). Info-tilaisuudessa oli paikalla kahdeksan johtokunnanjäsentä. Johtokuntaan kuuluu yhdeksän jäsentä.

7. - 8.8.2010 järjestettiin strategiatyöviikonloppu, johon kutsuttiin Helsingin Ladun johtokunnanjäsenet ja aktiivijäsenet. Tilaisuuteen ilmoittautui viisi johtokunnanjäsentä ja kaksi aktiivijäsentä. Ennakkotehtävät ja ohjeet lähetettiin myös strategiatyöviikonloppuun ilmoittautuneille kahdelle Helsingin Ladun aktiivijäsenelle. Kaksi johtokunnan jäsentä, jotka eivät päässeet osallistumaan viikonloppuun toimittavat ennakkotehtävät jatkotyöstämistä varten. Lisäksi paikalla oli Helsingin Ladun toiminnanjohtaja, joka teki myös ennakkotehtävät ja ohjasi viikonlopun ohjelman kulun. Viikonlopun aluksi kaikki pohtivat vielä uudelleen ennakkotehtäviä samalla kun matkustivat kimpakyydeissä 150 kilometrin päähän kokoontumispaikalle. Kokoontumispaikka oli syrjäinen eräkämpä, jossa olivat paikalla vain työryhmänjäsenet. Sitten osallistujat jaettiin neljään 1 – 3 hengen ryhmään SWOT-taulukossa olevien aiheiden mukaan. Toiminnanjohtaja oli tehnyt omasta ja paikalta puuttuneiden ennakkotehtävistä aiheittain yhteenvedot, jotka kukin ryhmä sai käytettäväkseen. Jokaisen ryhmän piti miettiä aiheestaan viisi tärkeintä asiaa fläppitaululle. Ryhmät pitivät aiheestaan esityksen. Jokaisen esityksen jälkeen aiheesta keskusteltiin ja keskustelun pohjalta fläppitaulua täydennettiin. Kaikkien ennakkotehtävistä (liite 3) löytyi samoja asioita, ja esitykset olivat yhteneväisiä kunkin itsekseen tekemän ennakkotehtävän kanssa. Käsitellyistä asioista saatiin laaja kuva. Ilmapiiiri oli hyvä ja kaikki uskalsivat tuoda ajatuksensa esille. Toisaalta aiheen rajaus koettiin vaikeaksi ja tärkeimmiksi koettuja asioita tuli enemmän kuin viisi per esitys.

4.3 4-kenttäisen SWOT-analyysin tulokset

Helsingin Ladun vahvuuksiksi koettiin tuotteiden ja palveluiden monipuolisuus, edullisuus ja ympärivuotinen tarjonta. Lisäksi kunto-, terveys- ja luontoliikuntapalveluille on kysyntää. Heikkoutena nähtiin toiminnan vaihteleva laatu.

Helsingin Ladussa on paljon jäseniä, mikä on yhdistyksen ehdoton vahvuus. Jäsenistössä on myös paljon potentiaalia hyödynnettäväksi erilaisiin toimintoihin. Toiminta on kuitenkin hiukan ME-keskeistä, koska ydinporukka luo toiminnan. Uusia aktiivitoimijoita ei ole onnistuttu saamaan mukaan riittävästi. Nykyiset aktiivitoimijat ikääntyvät, ja pelkona on hiljaisen tiedon katoaminen. Selkeän työnjaon puuttuminen aiheuttaa myös ongelmia. Yhdistyksessä eletään tässä ja nyt -hetkessä ja pitkäntähtäimen suunnitelmat ovat vähäisiä. Heikkoutena oli myös se, että ei tiedetä tarkkaan, mitä jäsenet yhdistykseltä haluavat. Suurin osa jäsenistöstä on passiivijäseniä ja osa jäsenistä tippuu pois joka vuosi.

Helsingin Ladun omat tukikohdat Maunulan ulkoilumaja ja Vaakkoin eräkämpä sekä niiden lähiympäristöt tukevat loistavasti toimintaa. Välillä tilat käyvät kuitenkin ahtaiksi. Lisäksi vuokrausehtojen mahdollinen muuttuminen huolestuttaa. Helsingin Ladun tunnettavuus ja sitoutumattomuus poliittisiin ja uskonnollisiin yhteisöihin ynnä muihin edellä mainitun kaltaisiin yhteisöihin nähtiin yhdistyksen vahvuutena. Heikkoutena on kuitenkin se, että Helsingin Ladun luullaan usein hiihtoseuraksi.

Helsingin Ladulla on organisaatio, joka pyörittää toimintaa. Organisaatiosta löytyy paljon osaamista erilaisista asioista, joita voidaan hyödyntää toiminnassa. Talous on vakaa ja yhteistyötä tehdään eri toimijoiden kanssa. Varainhankinta on kuitenkin yksipuolista, ja toiminta ei ole tuottavaa. Yhdistykseltä puuttuvat myös seurannan mittarit.

Mahdollisuuksina nähtiin tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, omien tukikohtien ja niiden lähiympäristön laajempi hyödyntäminen sekä kunto-, terveys- ja luontoliikunnan nostaminen enemmän esiin. Erilaiset yhteistyömahdollisuudet eri toimijoiden kanssa nähtiin myös mahdollisuuksina. Jäsenrekisterin saaminen tulevaisuudessa Suomen Ladun hallinasta omaan hallintaa ja sitä kautta rekisterin hyödyntämisen koettiin luovan uusia mahdollisuuksia palveluiden tuottamiseen.

Pääkaupunkiseudun väestön kasvu, väestön ikääntyminen, ikääntyvien varallisuuden kasvu ja yksin asuvien määrän kasvu etenkin Helsingissä nähtiin mahdollisuuksina, joita toiminnassa voisi hyödyntää. Teknologian kehitys ja esimerkiksi GPS:ien sekä Internetin hyödyntäminen tuotteistuksessa, markkinoinnissa ja ilmoittautumisjärjestelmissä nähtiin myös mahdollisuutena.

Helsingin Ladun uhaksi koettiin toiminnan henkilösidonaisuus ja haavoittuvuus. Uhkana ovat myös muiden yhdistysten ja yritysten tarjoamat palvelut ja kilpailun koveneminen. Omien tukikohtien kohdalla uhkana nähtiin vuokrasopimusehtojen tiukkeneminen ja tukikohtien kunnon heikkeneminen. Yhdistyksen taloutta voivat uhata avustusten ja yhteistyökumppanuussopimuksien loppuminen ja tilavuokrien kallistuminen. Toimintaan saattaa vaikuttaa myös Suomen Ladun johdossa tehtävät toimenpiteet, mitkä heijastuvat jäsenistöön.

4.4 8-kenttäisen SWOT-analyysin tulokset

Helsingin Ladusta tehty 4-kenttäinen SWOT-analyysi laajennettiin 8-kenttäiseksi SWOT-analyysiksi. 8-kenttäisessä SWOT:iissa kirjataan ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten vahvuuksien pohjalta luodut menestystekijät ja ulkoisten uhkien ja sisäisten heikkouksien aiheuttamat mahdolliset kriisitilanteet. Lisäksi kirjattiin työlista niistä toimenpiteistä, joilla turvataan menestystekijät ja joilla uhat ja kriisit saadaan hallintaan.

Menestystekijöinä nähtiin omat tukikohdat ja päätoiminen työntekijä. Omat tukikohdat tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Yhdistys ei toimi ilman päätoimista toiminnanjohtajaa. Helsingin Ladun heikkoudet saadaan vahvuudeksi panostamalla Helsingin Ladun jäsenetujen esille tuomiseen. Lisäksi pitäisi panostaa enemmän yhteistyön tekemiseen eri tahojen kanssa ja roolien selkiyttämiseen eri yhteistyötahojen kanssa.

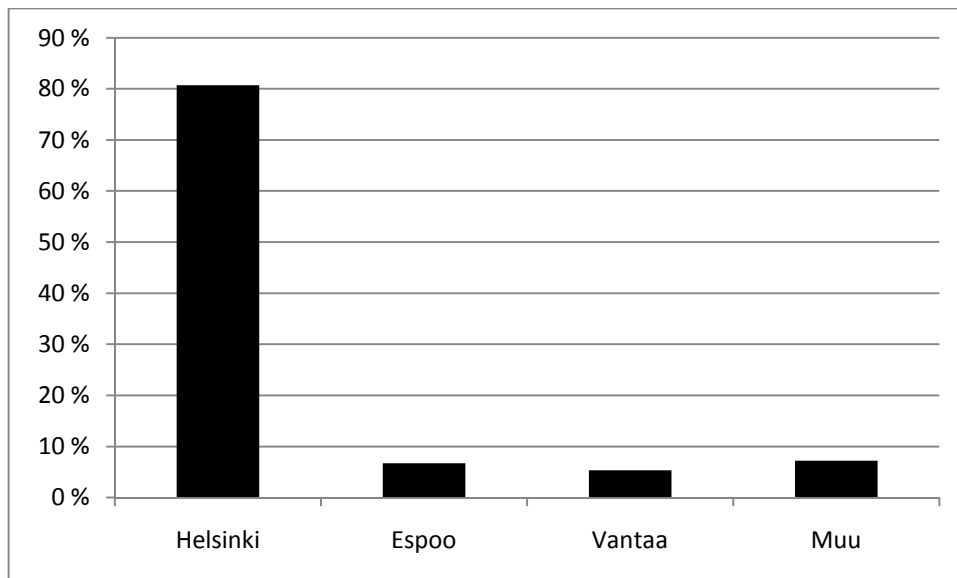
Helsingin Ladun uhat saadaan hallintaan järjestämällä monipuolista toimintaa omilla tukikohtissa ja panostamalla enemmän uusien talkoolaisten rekrytointiin ja varainhankintaan. Helsingin Ladun mahdollisina kriisitilanteina nähtiin omien tukikohtien menettäminen, toiminnanjohtajan siirtyminen muihin tehtäviin ja päällekkäisyydet eri toiminnoissa Suomen Ladun kanssa.

Erilaisia toimenpiteitä, joilla menestystekijät voidaan turvata ja joilla heikkoudet saadaan vahvuudeksi ja joilla kriisitilanteet saadaan hallintaan, tuli paljon. Helsingin Ladun markkinoinnista pitää tehdä suunnitelmallista. Käytössä oleva markkinointimateriaali pitää muokata yhtenäiseksi ilmeeltään. Lisää markkinointimateriaalia pitää hankkia, muun muassa banderolleja. Käytettävien viestien pitää olla selkeitä. Helsingin Ladun brändin alla tapahtuvaa monipuolista toimintaa on tarjottava Maunulan ulkoilumajalla ja Vaakkoin eräkämpällä ja lisäksi toimintaa pitää tuoda enemmän esille. Keskuspuistoa, Nuuksiota, jäsenetuja, kunto-, terveys- ja luontoliikuntaa sekä yhdessä liikkuen luonnossa -teemaa, pitää hyödyntää markkinoinnissa ja toiminnassa. Näillä toimenpiteillä turvataan myös omien tukikohtien vuokrasopimusten jatko. Lisäksi toiminnanjohtajan jatko on turvattava. Toiminnanjohtajan ja johtokunnan työaikaa on käytettävä varainhankintaa ja varainhankintakeinojen laajentamiseen. Lisäksi persoonallisuuksia, jotka vetävät ihmisiä mukaan, on tuettava. Ohjaajille pitäisi järjestää asiakaspalvelukoulutusta ja tukitoimia. Ketään ei saa jättää oman onnensa nojaan. Aktiivitoimijoista pitää tehdä analyysi/kortisto, jossa on tarkat tiedot toimijoista. Lisäksi yhteistyötä eri tahojen kanssa pitää kehittää ja eri toimijoiden rooleja pitää selkiyttää.

4.5 Helsingin Ladun jäsenprofiili jäsenrekisterin perusteella

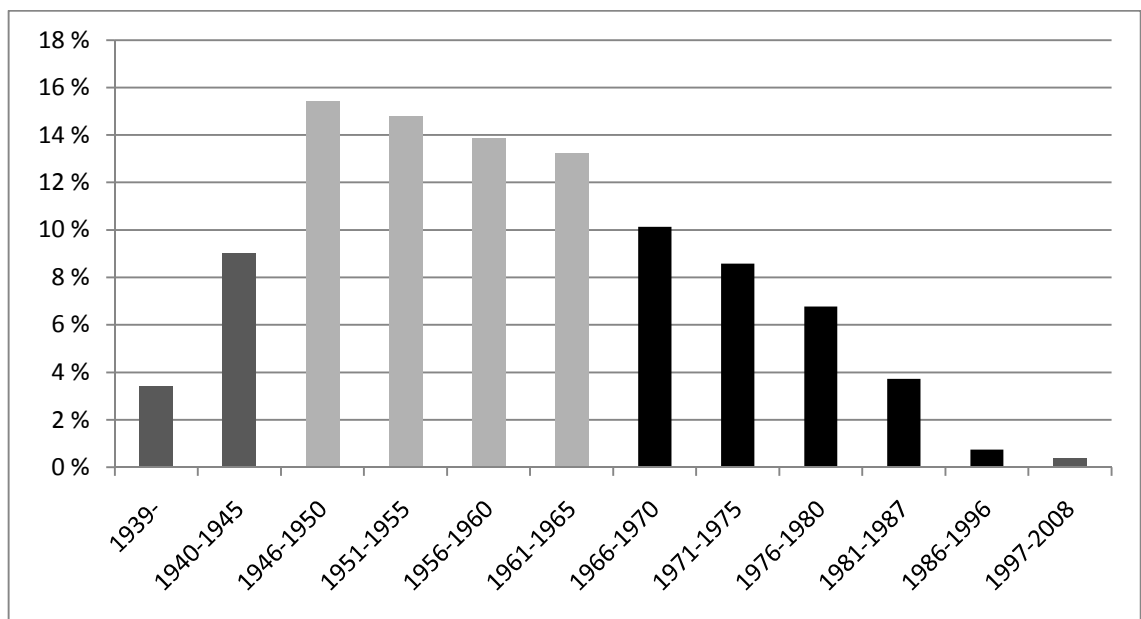
Helsingin Ladun jäsenprofiilin tulokset on koottu Helsingin Ladun jäsenrekisterissä 20.10.2010 olevista tiedoista. Sillä hetkellä tiedostossa oli 5023 henkilöä. Kaikki rekisterissä olevat henkilöt eivät ole ilmoittaneet kaikkia rekisteriin kerättyjä tietoja. Rekisteristä löytyvät tiedot ovat sukupuoli, syntymävuosi, postitoimipaikka, jäsenyysmuoto ja jäseneksiliittymispäivä.

Jäsenistöstä naisia on 3156 eli 63 % ja miehiä 1867 eli 37 %. Jäsenistöstä 4055 eli 81 % ilmoittaa postitoimipaikakseen Helsinki, Espoo 7 %, Vantaa 5 % ja jokin muu paikkakunta 7 % (kuvio 8). Muita paikkakuntia olivat muun muassa Järvenpää, Kirkkonummi, Tampere ja Turku.



Kuvio 8. Helsingin Ladun jäsenten ilmoittamat postitoimipaikat vuonna 2010. (n=5023)

Jäsenistöstä 57 % on syntynyt vuosina 1946 – 1965. 1945 tai aikaisemmin on syntynyt 12 % jäsenistöstä. Jäsenistöstä vain 0,4 % on syntynyt 1997 tai myöhemmin (kuvio 9). Miesten ja naisten välillä vertailtaessa tiedoissa ei ollut suuria eroavaisuuksia.



Kuvio 9. Helsingin Ladun jäsenten syntymävuodet vuonna 2010. (n=3602)

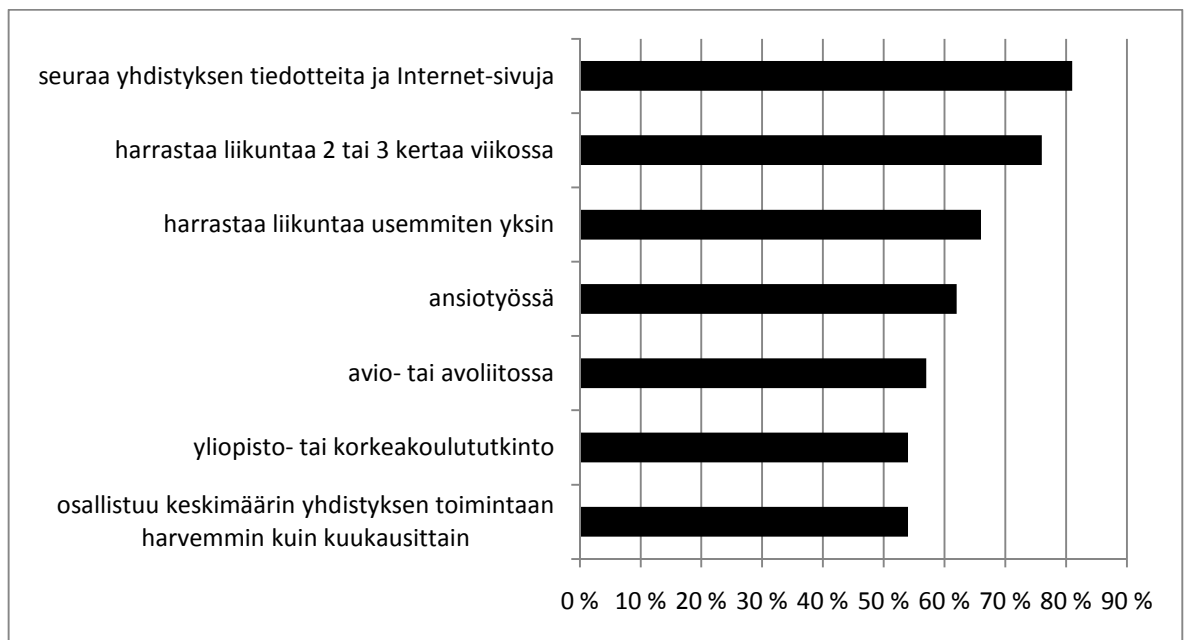
Jäsenistä 647 on liittynyt jäseniksi 1.1. - 20.10.2010. Vähän yli 400 jäsentä liittyi vuonna 2008 sekä 2009. Vuosina 2000 – 2007 jäseniä liittyi keskimäärin 274 per vuosi.

Jäsenyysmuotojen tiedot on kerätty 1.1.2010 – 7.9.2010 jäsenmaksujentilityslomakkeesta. Sen mukaan jäseniä on 5339. Heistä ykkösjäseniä on 64 %, perhejäseniä 33 %, rinnakkaisjäseniä, 2 % ja nuorisojäseniä 0 %.

4.6 Helsingin Ladun jäsenprofiili ja yhdistyksen profiili Suomen Ladun vaikuttavuus tutkimuksen tulosten perusteella

Helsingin Ladun jäsenistä jäsenrekisterin perusteella saatua kuvaa haluttiin tarkentaa, jotta toimintaa voisi kehittää paremmin jäsenistön tarpeista käsin. Tietoa Suomen latuyhdistysten toiminnan vaikutuksista jäseniin kerättiin vuonna 2009 julkaistusta tutkimuksesta Yhteisöllisyys ja vaikuttaminen kansalaistoiminnan kentillä – Suomen Ladun yhteisö- ja liikuttamisvoima. Yksi neljästä tutkimuksessa mukana olevista yhdistyksistä oli Helsingin Latu.

Tutkimuksessa Helsingin Ladun jäsenistölle suunnattiin postikysely, johon osallistujat valittiin satunnaisotannalla yhdistyksen jäsenrekisteristä. Helsingin Ladun jäsenistön otannan koko oli 250. Heistä vastanneita oli 46,8 % eli 117 henkilöä.



Kuvio 10. Helsingin Ladun jäsenten tunnuspiirteet Nygrenin (2009) tutkimuksen perusteella (N= 117).

Tutkimuksessa vastauksia esitellään pääosin kaikkien paikallisyhdistysten osalta yhdessä. (Nygren 2009, 5, 57 – 58). Sain tutkimuksen tekijältä Eveliina Nygreniltä Helsingin Ladun jäsenten vastaukset käyttööni tähän tutkimustyöhön (kuvio 10). Vastausten perusteella Helsingin Ladun jäsenistä 57 % on avio- tai avoliitossa ja 24 % on naimattomia. Yliopisto- tai korkeakoulututkinto on 54 %:lla vastaajista ja 21 %:lla vastaajista on opistotasontutkinto tai AMK-tutkinto. Ansiotyössä on 62 % vastaajista ja 23 % vastaajista on eläkkeellä. 76 % vastaajista harrastaa liikuntaa 2 tai 3 kertaa viikossa. 4 kertaa tai vähintään 5 kertaa viikossa liikuntaa harrastaa 30 % vastaajista. 66 % vastaajista harrastaa liikuntaa useimmiten yksin. 81 % vastaajista osallistuu toimintaan paikallistasolla maksamalla jäsenmaksun ja seuraamalla latuyhdistyksen tiedotteita ja Internet-sivuja. 54 % vastaajista ilmoittaa osallistuvansa keskimäärin latuyhdistyksen toimintaan harvemmin kuin kuukausittain.

Tutkimuksen perusteella Nygren (2009) on tehnyt seuraavia johtopäätöksiä Suomen latuyhdistysten fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Fyysisen hyvinvoinnin vaikutukset syntyvät palveluihin ja olosuhteisiin vaikuttamisen sekä tuotetun informaation kautta. Psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin vaikutukset syntyvät puolestaan yhteisöllisyyden tunteesta, jonka toiminta tuottaa. Yhteisöllisyys kuvaa sosiaalista pääomaa, luottamusta ja samanhenkisyyttä. Yhteisöllisyys ei synny pelkästään osallistumisaktiivisuudesta vaan myös informaation tuottamisesta ja yhteisten toiminnan tavoitteiden tukemisesta. Aktiivisesti toimintaan osallistuvilla jäsenillä erilaiset kontaktit, verkostojen syntyminen ja sitä kautta syntyvä sosiaalisuus nousee voimakkaasti esille. Yhdistävä sosiaalisesti positiivinen tekijä on myös latulaisuus. Latulaisuudella tarkoitetaan luotettavuutta ja luonnonläheisyyttä. Toiminnasta mukana olevat kokevat saavansa toiminnasta myös henkistä hyvinvointia edesauttavia asioita. ”Rivijäsenille toiminta merkitsee samanhenkisyyttä ja samaistumisen kohdetta”. Jäsenet kokevat, että paikallisyhdistysten toiminta tukee heidän omaa liikunnan harrastamistaan. (Nygren 2009, 71 – 73.)

4.7 Nyt -hetken ydinmääritelmät

Helsingin Ladun Nyt -hetken ydinmääritelmien työstö aloitettiin 7. - 8.8.2010 järjestetyssä strategiatyöviikonlopussa. Ydinmääritelmiä ehdittiin miettiä omista tukikohtista ja taloudellisesta tilanteesta. Helsingin Ladulla on kolme omaa tukikohtaa, joten laajemman kuvan saamiseksi nyt -hetkestä, jokaista tukikohtaa mietittiin erillisinä yksikköinä.

Maunulan ulkoilumajan nyt -hetkeä kuvattiin seuraavasti:

Helsingin Ladun ja kahvilayrittäjän välinen yhteistyö toimii hyvin. Helsingin Ladun vastuulla on järjestää Maunulan ulkoilumajalla tapahtumia pääkaupunkiseutulisille. Toimitilan pysyminen Helsingin Ladun hallinnassa on turvattu toistaiseksi. Kaupunki tekee vuokrasopimuksen kuitenkin vain kolmen vuoden jaksoissa. Varasuunnitelmaa ei ole, jos vuokrasopimusta ei uusia. Lisäksi kaupungin kunnostussuunnitelmat ulkoilumajalla ovat epäselviä. Kyltit ulkoilumajalle ja ulkoilumajan toiminasta tiedottaminen eivät ole riittäviä ja Keskuspuiston markkina-arvoa ei ole hyödynnetty. Lisäksi yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa pidettiin vähäisenä.

Vaakkoin eräkämpän nyt -hetkeä kuvattiin seuraavasti:

Toimitila on turvattu toistaiseksi Helsingin Ladun käyttöön. Jos kaupunki irtisanoo vuokrasopimuksen, niin varasuunnitelmaa ei ole. Kämpän ylläpitoon liittyvät tehtävät ovat hiljaista tietoa, dokumentoitua tehtävälisiä ei ole olemassa. Henkilökemiat kämpän toiminnan ylläpidossa ovat suuressa roolissa. Toiminnan jatkuvuutta ei ole turvattu, koska uusia aktiivisia toimijoita ei ole saatu rekrytoitua/koulutettua.

Toimiston nyt -hetkeä kuvattiin seuraavasti:

Toimistoa käytetään/käytettiin vähän. Nyt toimisto toimii toiminnanjohtajan työpisteenä, kousten pitopaikkana sekä asiakirjojen ja muiden tavaroiden säilytyspaikkana.

Talouden nyt -hetkeä kuvattiin seuraavasti:

Talous näyttää positiiviselta. Kaupungin ja muiden tahojen avustukset ovat kuitenkin pieniä, joten varainhankintaa pitää tehdä muulla tavoin.

5 Helsingin Ladun toimintaympäristön sisäiset ja ulkoiset muutokset sekä kehittämistoimenpiteet

Toista tutkimuskysymystä, Mitä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia Helsingin Ladun toimintaympäristössä tulee tapahtumaan? ratkaistiin 7. - 8.8.2010 järjestetyssä strategiatyöviikonlopussa. Viikonloppuun osallistujat saivat etukäteen tehtävän, jossa piti tutustua tulevaisuutta käsitteleviin aineistoihin. Aineistot (liite 2) olivat Helsingin tila ja kehitys 2009 -aineistosta tehty tiivistelmä, Helsingin Sanomissa ollut artikkeli Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle kymmeniä miljardeja tasakussaan ja kirjasta Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa poimittu kappale ja Tulevaisuuskuvia liikunnan kansalaistoiminnasta. Lisäksi ennen toimintaympäristön haasteen määrittämistä toiminnanjohtaja kertoi osallistujille Suomen Liikunnan ja Urheilun visiosta 2020. Aiheeseen johdattamisen jälkeen osallistujilta kysyttiin, mitä muutoksia Helsingin Ladun toimintaympäristössä on tulossa ja mitä mahdollisia toimenpiteitä muutokset vaativat Helsingin Ladulta.

Helsingin Ladun toimintaympäristössä tulossa olevia muutoksia kuvattiin seuraavasti:

Väestö ikääntyy ja ”avaimet käteen – palveluiden” kysyntä kasvaa. Toimintaan sitoutumattomuus kasvaa. Yksin asuvien, uusioperheiden ja erilaisten eettisten ryhmien määrä kasvaa. Kestävä kehitys, ilmastonmuutos, ekologisuus ja vihreät arvot nousevat enemmän esille. Erilaisia lakimuutoksia suunnitellaan ja uusia lakimuutoksia on tulossa.

Toimenpiteet siitä, mitä jatkossa pitäisi tehdä ovat seuraavat:

1. Helsingin Ladun tehtävät on laitettava tärkeysjärjestykseen
2. Toiminnan organisointia ja työtehtävien vastuunjakoja tulee selventää. Toiminnanjohtajalle, johtokunnalle, jaostoille ja ohjaajille on luotava selkeät toimenkuvat ja pelisäännöt. Näin toimimalla toiminnasta tulee yksinkertaisempaa ja tehokkaampaa, säästetään rahaa, aikaa ja vaivaa. Toiminnalle saadaan jatkuvuutta ja uusia toimijoita on helpompi saada mukaan. Sisäinen tiedotus paranee, hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja uusien henkilöiden perehdyttäminen helpottuu.
3. Omia toimipisteitä pitää tuoda enemmän esille Helsingin Ladun alla ja toimipisteillä pitää järjestää monipuolista toimintaa ympäri vuoden

4. Kaikki aktiivitoimijat on saatava viestimään Helsingin Ladusta ”kokonaisuutena” ja tekemään jäsenhankintaa.
5. Pitää saada varainhankintapainotteisia yhteistyökumppaneita eri sektoreilta
6. Vapaaehtoistoimijoiden rekrytointi, ohjaus ja kannustusmenetelmiä pitää kehittää.

Kaksi ja puoli kuukautta Helsingin Ladun strategiatyöviikonlopun, jossa tehtiin Helsingin Ladun nykytilanteen kartoitus, jälkeen on helppo havaita, että viikonloppu on vaikuttanut paljon Helsingin Ladun johtokunnan toimintaan. Toiminnan kartoitus on laajentanut johtokunnassa työskentelevien kuvaa Helsingin Ladun toiminnasta. Johtokunnan jäsenet tunnistavat, mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin ja mihin kannattaa panostaa sekä mitä asioita pitäisi kehittää. Olen myös huomannut, että yhteisen näkemyksen luominen nykytilanteesta on helpottanut keskustelua toiminnan kehittämisestä, koska nyt kaikki puhuvat samoista asioista. Väärinymmärrykset ovat vähentyneet ja keskusteluissa päästään etenemään suoraan asiaan, kun taustoja ei tarvitse selvittää. Lisäksi johtokunnan jäsenet ovat alkaneet visioida toiminnan tulevaisuuden suuntaa ja miettiä laajemmin koko toimintaa koskevia kehittämisehdotuksia. Viikonlopun aikana syntyi jo toimintaa kehittäviä ehdotuksia, jotka aiottiin toteuttaa heti.

Syntyneet ehdotukset ja toteutetut toimenpiteet olivat seuraavat:

- a) Maunulan ulkoilumajan kahvilatoiminnan kehittäminen, asiakasmäärän lisääminen ja toimintaa tukevien toimenpiteiden miettiminen
 - o Maunulan ulkoilumaja -jaoston kokous, jossa mietitään kuinka Helsingin Ladu voi tukea kahvilatoimintaa
 - o Maunulan ulkoilumaja -jaoston ja kahvilan pitäjän kokous, jossa mietitään kuinka toimintaa voitaisiin vielä kehittää
- b) Kartoituksen tekeminen aktiivitoimijoista
 - o Tehtiin kyselylomake, jolla kartoitetaan aktiivitoimijoiden määrä, toiveet, taidot ja tulevaisuudensuunnitelmat ja yhteystiedot
 - o Lähetettiin kyselylomake sähköpostilla kaikille aktiivitoimijoille, joista oli yhteystiedot. Lisäksi lomakekysely toteutettiin jaostojen yhteissuunnitteluillassa
- c) Luotiin palautejärjestelmä tapahtumiin
 - o Tehtiin kyselylomake, jolla kerättiin palautetta toimintaan osallistujilta
 - o Toteutettiin kyselyt neljässä eri ryhmässä
 - o Vuonna 2011 palautteen keräämistä tullaan jatkamaan

- d) Tehtiin lista hankittavista markkinointimateriaaleista
 - o Hankittiin banderolleja ja lippuja
 - o Laitettiin vuoden 2011 hankintalistalle messutelta ja videotykki

Viikonlopun jälkeen tehtiin vielä seuraavia toimenpiteistä:

- e) Päätettiin ottaa vuoden 2011 painopistealueiksi toiminnan lisääminen Maunulan ulkoilumajalla ja Keskuspuistossa sekä Vaakkoin eräkämpällä ja Nuuksiossa
- f) Arvioitiin toiminnanjohtajan toimenkuva
 - o Päätettiin priorisoida toiminnanjohtajan tehtäviä ja kehittää jaostojen ja johtokunnanjäsenien toimenkuvia, jotta kaikki tehtävät eivät jää toiminnanjohtajalle
 - o Päätettiin pitää jaostoille tilaisuus, jossa esitellään esimerkkimalli toimivasta jaosto-toiminnasta
- g) Arvioitiin Helsingin Ladun taloudellista tilannetta ja varainhankintakeinoja
 - o Kehitettiin uusia yhteistyömahdollisuuksia yritysten kanssa
 - o Pidettiin palavereja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa ja kehitettiin yhteistyömuotoja

Yllä mainittujen tehtyjen toimenpiteiden perusteella voi todeta, että Helsingin Ladun johtokunnanjäsenet ovat tehneet havaintoja ja reflektiota omasta, toisten ja koko Helsingin Ladun toiminnasta. Reflektoinnilla tarkoitetaan sitä, että ihminen tarkastelee subjektiviteettiään, omia ajatustapojaan, kokemuksiaan sekä itseään tajuavana ja kokevana olentona. Reflektoidessaan ihminen näkee itsensä, toimintansa ja ajatuksensa ikään kuin ulkoapäin ja pyrkii sitä kautta ymmärtämään omaa toimintaansa. (Heikkinen 2010, 219 – 220.)

Havainnointi ja reflektointi ovat johtaneet parannussuunnitelmien tekemiseen ja toimenpiteisiin. Monissa johtokunnanjäsenien ja toiminnanjohtajan keskusteluissa on tullut esiin myös se, että Helsingin Ladun toiminnasta puuttuu selkeä toimintalinja. Erilaisia impulsseja tulee paljon niin aktiivitoimijoilta kuin muiltakin jäseniltä. Ääripäät sille, missä rajoissa rajallisilla resursseilla toimitaan, puuttuvat. On tullut selkeä tarve asettaa toiminnalle painopistealueet ja tulevaisuuden suunta. Samalla on kuitenkin havaittu, että toiminnan pitää elää joustavasti muuttuvan toimintaympäristön ja toiminnassa mukana olevien ihmisten mukaan. Toimintaa ei kannata suunnitella liian pitkälle eteenpäin, koska toimiala on herkkä muutoksille.

Loka-marraskuussa on kuitenkin usein tullut esille se, että keskusteluista, pohdintoista ja niistä tehdyistä johtopäätöksistä on vaikeaa pitää kiinni. Olemassa olevista toimintamalleista halutaan pitää kiinni tai muutoksia tehdään todella varovaisesti. Esimerkiksi kohderyhmiä, liikuntalajeja ja muita toimintoja ei haluta rajata, jottei se rajoittaisi toimintaa. Kaiken ikäisille halutaan tarjota monipuolista toimintaa ilman tarkempaa segmentointia. Ajopuu -malli on juurtunut vahvasti toimintatapoihin. Yhdistyksessä ei ole tehty päätöksiä strategisista bisnesalueista. Strategisella bisnesalueella eli liiketoiminta-alueella tarkoitetaan bisneksen perustasoa, jolle luodaan ja jolla ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla menestytään (Kamensky 2004, 350). Silloin kun organisaatiossa on oikea näkemys oman liiketoiminta-alueensa sisällöstä, toimialan keskeisistä menestystekijöistä ja omasta asemasta toimialalla, on organisaatiolla strategian perusasiat hallussa. (Kamensky 2004, 94 – 95).

Tutkimusprosessin suunnitteluvaiheessa sekä ensimmäisessä strategiatyöviikonlopussa tavoitteena oli luoda Helsingin Ladulle visio 2020. Tähtäin asetettiin pitkälle, jotta ihmisten ajatusmaailma saadaan avoimeksi ja luovaksi. Tällöin oli helpompi esittää erilaisia ideoita ja nähdä eri mahdollisuuksia. Kun visio oli asetettu kauas, niin aluksi hullulta kuulostavia ideoita ei hylätty, vaan niitä mietittiin ja kehitettiin yhdessä. Syksyn 2010 aikana käytyjen toiminnanjohtajan ja johtokunnan jäsenten keskustelujen pohjalta päätettiin vision luomisvaiheessa, että nopeasti muuttuvan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön takia, visio kannattaa luoda 3 – 5 vuoden päähän. Helsingin Ladulla ei tällä hetkellä ole näköpiirissä niin suuria projekteja (esimerkiksi oman latumajan ostaminen), joka vaatisi yli viiden vuoden toiminnan pitkäjänteistä suunnittelua.

6 Helsingin Ladun vision luominen

Strategiatyöryhmä lähti työstämään Helsingin Ladun visiota aiheeseen virittävällä kotitehtävällä (liite 4). Strategiatyöryhmäläisille lähetettiin sähköpostitse 21.10.2010 tehtävä, jossa piti miettiä vision rungoksi 3 – 5 peruselementtiä ja perustelut sille, miksi olet valinnut juuri edellä mainitut elementit. Lisäksi piti miettiä mitä haluat, että visio kertoo Helsingin Ladun toiminnan suunasta. Tehtävien liitteenä olivat Helsingin Ladun nykytilanteen analyysit ja teoriatietoa siitä, mitä visio tarkoittaa. Tehtävänannossa kerrottiin, että, jos tehtävistä haluaa kysyä jotakin voi olla yhteydessä tutkijaan tai sitten kysymykset voi esittää seuraavassa johtokunnankokouksessa 27.10.2010. Ohjeistuksessa kerrottiin, että tehtävä pitäisi palauttaa 1.11.2010 mennessä. Ennen ennakkotehtävien palautuspäivää 29.10.2010 lähetin muistutuksen, siitä että muista palauttaa tehtävät. Neljä henkilöä palautti tehtävät etukäteen. Lähetin vielä päivää ennen kokoontumista muistutuksen kokoontumisesta, kiitokset tehtävien palauttajille ja viestin niille, jotka eivät olleet palauttaneet tehtävää. Pyysin viestissä, että miettikää, mitä asioita visiossa tulisi olla ja mitä haluatte, että visio kertoo Helsingin Ladun toiminnan suunasta.

Visiopalaveri aloitettiin kahvittelulla ja kuulumisten vaihdolla. Sitten kertasin lyhyesti, mikä on pitkän tähtäimen strategia ja miksi sellainen tehdään. Lisäksi kertasin lyhyesti, mitä olimme tehneet tähän mennessä. Avasin myös keskustelun siitä, tarvitsemmeko jäsenistöltä vielä jotakin tietoa työn pohjaksi tai haluammeko jäsenistön suunnittelevan visiota. Seuraavaksi kerroin lyhyesti siitä, mikä on visio ja annoin osallistujille tehtävän (liite 4). Tehtävänä oli miettiä itseksensä 10 minuutin ajan, mitä haluaa Helsingin Ladun visiossa olevan. Itsenäisesti tehtävän pohdiskelun jälkeen jaoin osallistujat pareihin. Pyysin pareja valitsemaan yhteisellä päätöksellä 3 – 5 tärkeintä asiaa papereistaan. Kokoontumistila oli pieni ja osallistujat kokivat, että toisten keskustelu häiritsee keskustelua oman parin kanssa. Vaihdoin tehtävänannon niin, että jokaisen piti valita mielestään tärkein asia, jonka haluaa visiossa olevan. Kun asia oli valittu, osallistujat kertoivat yksitellen asiansa. Lisäksi jokainen kirjoitti asian A4 -kokoiselle paperille ja teippasi paperin seinälle. Ohjeistin, että tässä vaiheessa ei vielä kommentoida esityksiä. Kun kierros oli menty, kysyin onko osallistujilla vielä jotakin asioita, joita haluaisi vision sisältävän, ja jotka puuttuvat seinältä. Tällaisia asioita oli, joten jatkoimme kierroksia niin kauan, ettei uusia asioita enää löytynyt. Kun kaikki ehdotukset oli teipattu seinälle, aloimme muotoilla seinällä olevista asioista alustavaa visiolauseketta (liite 5).

Seinälle tulleissa papereissa oli seuraavia asioita: Ammattitaitoinen toimiva organisaatio, jossa on päätoiminen toiminnanjohtaja, itsenäisesti toimivat jaokset ja aktiivitoimijoita. Helsingin Ladun tulisi edistää monipuolisesti luonto-, kunto- ja terveystoimintaa. Toimintaa tulee tarjota omissa tukikohdissa Maunulassa ja Vaakkoilla, mutta myös muualla. Toiminnan pitää olla selkeää, että kaikkien on helppo tulla mukaan. Lisäksi koulutusta on tarjottava aktiiveille ja jäsenille. Yhteistyötä pitäisi tehdä muiden latuyhdistysten kanssa. Lisäksi pitäisi saada neljä pääyhteistyökumppania.

Alustavaksi visioksi 2015 tuli seuraava lauseke:

Helsingin Latu on kaiken ikäisten ympäri vuoden toimiva hyvä olo tarjoava luonto-, kunto- ja terveystoimintayhteisö. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa ylläpitämällä ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla. Helsingin Latu toimii retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen tunnettuna asiantuntijana ja latulajien edistäjänä.

25.11.2010 olleen Helsingin Ladun syyskokouksen jälkeen pidin Helsingin Ladun jäsenille visiointi-illan. Syyskokoukseen osallistui 26 henkilöä. Heistä 23 jäi myös visiointi-iltaan. Lisäksi yksi jäsen tuli pelkästään visiointi-iltaan. Illan aluksi kerroin lyhyesti strategiatyön vaiheista, Helsingin Ladun toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, SWOT-analyysin tuloksista sekä Helsingin Ladun jäsenien profiilista. Lisäksi kerroin mikä on visio ja miksi sellainen laaditaan. Osallistujille jaettiin ennen syyskokouksen alkua visiointilomake (liite 6). Luin alustavan visiolausekkeen ja kerroin lausekkeen taustalla olevia ajatuksia. Sen jälkeen pyysin osallistujia kertomaan kommenttejaan alustavasta visiolausekkeesta sekä kirjoittamaan kommenttejaan visiointilomakkeelle. Visiointilomakkeita palautui 5 kappaletta. Suullisesti kommentteja kertoi 11 henkilöä. Kaikki kommentit löytyvät liitteestä 7.

Visiointikommentointikierroksella tuli esille seuraavanlaisia ajatuksia: Siitä kenelle toimintaa pitäisi tarjota, oltiin montaa mieltä. Muutaman mielestä toimintaa pitäisi tarjota lähinnä jäsenistölle. Useammassa kommentissa kuitenkin mainittiin, että toimintaa pitäisi olla yli 65-vuotiaille ja myös päiväsaikaan. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että toimintaa pitäisi olla lapsille, koska ”siinä on parempi tulevaisuus”. Oltiin myös sitä mieltä, että näillä resursseilla toimintoja kannattaa keskittää. Jos resurssit riittävät, niin toiminta voi olla laajempaa. Haluttiin myös tarjota aloittelijoille ja perheille helppoja/kevyitä juttuja esimerkiksi 1,5 – 3 km laavuretkiä, joihin voi tulla kolme sukupolvea mukaan. Ja toisaalta kokeneimmille pitäisi järjestää vaativampia retkiä. Myös retkiä Lappiin toivottiin.

Muutamissa kommenteissa oltiin sitä mieltä, että toimintaa pitää olla eri puolilla Helsingiä ja myös Suur-Helsingin alueella. Kommenteissa sanottiin, että talkoovoimien käyttöä pitäisi lisätä ja että tapahtumien yhteydessä pitäisi ilmoittaa talkoolaisten tarve. Oltiin myös sitä mieltä, että vetäjät pitäisi kasvattaa/kouluttaa itse ja että vetäjiä pitää palkita.

Lajitarjonnasta kertovissa kommenteissa sanottiin, että lajeja pitää tarjota vuodenaikojen mukaan. Toisaalta lajitarjonnassa pitää sopeutua sääolosuhteisiin. Kommentit olivat muun muassa seuraavanlaisia:

- ”Keskitytään retkeilyyn ja niihin lajeihin, joita meillä on. Määrän sijasta pitäisi panostaa laatuun.”
- ”Alistutaan luonnonvoimille ja tarjotaan retkeilyä eikä hiihtoa.”
- ”Jos talvet paranevat, pitää hiihtoonkin panostaa.”
- ”Pitää olla koneella ajettuja latuja ja autolla pitää päästä ladun viereen.”

Lisäksi kahdessa kommentissa todettiin, että kestävä kehitys pitäisi huomioida toiminnassa.

12.1.2011 pidin Helsingin Ladun strategiaryhmälle strategiaillan. Illan tavoitteena oli konkretisoida visio operationaaliseksi toiminnoiksi ja selvittää Helsingin Ladun strategiset ydinteemat. Annoin työryhmäläisille kotitehtäväksi miettiä sitä, mitä mikäkin alustavan visiolausekkeen lause tarkoittaa. Tehtävä on liitteessä 8. Tehtävän palautti ennakkoon kolme henkilöä. Vastaukset ovat liitteessä 9. Työryhmään tuli mukaan kaksi uutta Helsingin Ladun johtokuntaan valittua jäsentä. Yksi henkilö jäi työryhmästä pois, koska siirtyi muihin tehtäviin. Olin lähettänyt kaikille niin uusille kuin vanhoillekin jäsenille opinnäytetyön luettavaksi, jotta kaikki pääsevät työhön mukaan.

Ilta aloitettiin kahvittelulla ja pikagallupin täyttämällä (liite 10). Pikagallupissa tehtävänä oli asettaa erilaisia strategisia vaihtoehtoja tärkeysjärjestykseen. Jokainen sai antaa haluamilleen vaihtoehtoilta pisteitä 0 – 25 väliltä. Tehtävänä oli muun muassa pisteyttää Helsingin Ladun tarjoamat lajit tärkeysjärjestykseen sen perusteella, mitä lajeja Helsingin Ladun pitäisi tarjota. Tehtävän tavoitteena oli virittää aiheeseen ja saada osviittaa siitä kuinka eri vaihtoehtoja voidaan rajata. Gallupin täyttämisen jälkeen ja kertosin, mitä olimme tehneet strategiatyössä tähän mennessä.

Lisäksi kerroin, että tämän illan tavoitteena on strategisten ydinalueiden valitseminen. Gallupin pistelaskennan aikana kävimme avoimen kyselykierroksen siitä, millaisia ajatuksia strategiatyö on herättänyt tähän mennessä. Kun kierros oli käyty ja pisteet laskettu, kävimme pohtimaan kotitehtävää eli visiolauseketta. Pohdinnan edetessä kerroin samalla eri vaihtoehtojen saamia pisteitä (liite 11).

Visiolauseketta tiivistettiin aiheesta käytyjen keskustelujen jälkeen. Visio lausekkeeksi tuli seuraava lauseke:

Helsingin Latu on kaiken ikäisten ympäri vuoden toimiva hyvää oloa tarjoava luonto-, kunto- ja terveysliikuntayhteisö. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa ylläpitämillään ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla. Helsingin Latu toimii retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen tunnettuna asiantuntijana ja latulajien edistäjänä.

Ennakkotehtävän (liite 8), pikagallupin (liite 10) ja niiden pohjalta käytyjen keskustelujen pohjalta teimme tarkemman kuvauksen siitä, mitä visiolla tarkoitetaan. Visiolla tarkoitetaan seuraavia asioita:

Kaikenikäiset pääsevät osallistumaan

- Ydintehtävämme on järjestää toimintaa kaikille. Olemme Suomen suurin latuyhdistys ja meillä on kaikenikäisiä jäseniä. Haluamme tarjota kaikille jäsenillemme toimintaa ja antaa vastinetta jäsenmaksulle. Kaikille avoin toiminta erottaa meidät monista muista toimijoista. Koko sukupolvi vauvasta vaariin ja mummoon pääsee mukaan toimintaamme.

Järjestämme monipuolista toimintaa ympäri vuoden

- Lajitarjontamme kuuluu toistakymmentä lajia sekä sisä- että ulkoliikuntaa. Lajitarjontamme vaihtuu vuodenaikojen mukaan ja sovellamme eri lajeja olosuhteiden mukaan. Järjestämme kuukausittain toimintaa eri viikonpäivinä ja eri kellonaikoina. Tarjoamme mahdollisuuden osallistua säännölliseen viikoittaiseen toimintaan sekä kertaluonteisiin tapahtumiin, jolloin jokainen voi osallistua joustavasti mielenkiintonsa mukaan valitsemallaan tavalla.

Tavoitteenamme on hyvä olo

- Toimintamme lähtökohta on ilo, virkistys ja hyvä olo sekä toimiminen samanhenkisessä seurassa. Tarjoamme erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia ja luontoelämyksiä. Toimintaamme on helppo tulla mukaan ja eikä erikoisvarusteita tarvita. Kukin voi valita itselleen sopivan tavan osallistua. Ohjaajamme innostavat osallistujat mukaan positiivisella asenteellaan. Kaikki osallistujat otetaan mukaan ja toivotetaan tervetulleiksi. Ohjaajamme kannustavat ja antavat rakentavaa palautetta.

Olemme luonto-, kunto- ja terveystoimintayhteisö

- Liikumme ja opetamme luonnossa liikkumissa. Luonnossa voi liikkua mm. kävellen, pyöräillen, hiihtäen, geokätköillä, maastorullaluistellen ja marjastaen jne.. Esittelemme myös monipuolisesti pääkaupunkiseudun luontoliikuntapaikkoja. Liikumme luonnosta nauttien sekä kuntoa ja terveyttä edistäen (emme kilpaile). Luonnon kokeminen (maasto, kankaat, järvet, kasvit, eläimet, hajut, äänet, maut jne.), luontoelämykset ja maisemat ovat luontoliikunnan ydinsisältö.

Aktiivinen yhteisö on voimavaramme

- Toimintaamme järjestävät vapaaehtoistoimijat. Tuemme vapaaehtoistoimijoita kannustamalla ja kouluttamalla heitä, tarjoamalla heille yhteishenkeä kohottavia virkistyspäiviä ja arpomalla palkintoja heidän kesken. Rekrytoimme uusia toimijoita säännöllisesti mukaan. Tarjoamme monenlaisia osallistumisen mahdollisuuksia eri tehtävissä. Meillä on yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimimme.

Tukikohdat tukevat toimintaamme

- Tukikohtiemme Maunulan ulkoilumajan ja Vaakkoin eräkämpän ansiosta meillä on omat paikat, missä meidän on helppoa järjestää toimintaa. Toiminta on pitkäjänteistä ja tukikohtamme tunnetaan. Järjestämällä monipuolista toimintaa tukikohdissamme, saamme pitää ne jatkossakin meillä. Kehitämme tukikohdistamme lähi- ja luontoliikunnan keskuksia. Lisäksi tukikohtamme tarjoavat jäsenillemme mahdollisuuden harrastaa ja kokoontua ohjatun toimintamme ulkopuolisella ajalla.

Olemme retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntija

- Koulutamme ohjaajiamme ja toimintaamme osallistuvia retkeily- ja luontoliikunta-asioissa. Ohjaajamme jakavat tieto-taitoaan järjestämissämme tapahtumissa. Toimintamme on hyvin suunniteltua ja turvallista. Kehitämme toimintaamme ja tuomme esille uusia lajeja sekä alan uusia tuulia. Tiedotamme retkeily- ja luontoliikunta-asioista jäsenlehdessämme ja muissa kanavissa.

Helsingin Latu tunnetaan retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen edistäjänä ja asiantuntijana

- Järjestämme tapahtumat hyvin. Pidämme lyhyen infon Helsingin Ladusta kaikissa tapahtumissamme. Viestimme yhtenäisellä ilmeellä ja osallistumme myös massatapahtumiin. Tuomme Helsingin Latua esille monipuolisena monen lajin yhdistyksenä. Vaikutamme luontoliikunta-asioihin toimialueellamme. Teemme yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kun meidät tunnetaan, yhteistyökumppanuuksia, uusia jäseniä ja vapaaehtoistoimijoita on helpompi saada mukaan.

7 Helsingin Ladun tavoitteet ja toimenpiteet 2011 – 2015

Helsingin Ladun vision muotoilu väli- ja päätavoitteiksi sekä konkreettisiksi toimenpiteiksi aloitettiin 1.2.2011 pidetyssä strategiapalaverissa. Ilta aloitettiin tuttuun tapaan kahvitella ja kuulumisten vaihdolla. Paikalla oli yhdeksän työryhmänjäsentä. Sen jälkeen keskustelimme opinnäytetyöhön kirjatuista strategiapalaverin kuvauksista ja tutkimuskysymysten tuloksista. Kaikki pitivät kuvauksia palaverien kulun mukaisina. Myös tutkimustuloksia pidettiin luotettavina. Sitten kävimme lyhyesti läpi edellisessä kokouksessa luodun vision kuvauksen. Jaoin kaikille vision, vision kuvaukset ja tekemäni alustavan hahmotelman strategisista toimenpiteistä. Kävimme vision kohtia yksitellen läpi ja mietimme jokaiseen kohtaan tavoitteita, välitavoitteita ja konkreettisia toimenpiteitä. Palaverin jälkeen annoin työryhmäläisille kotitehtäväksi miettiä, millaisilla mittareilla asetettuja tavoitteita voisi mitata ja miten aloitettua työtä voisi vielä kehittää eteenpäin. 4.2. lähetin työryhmänjäsensille muistion sähköpostitse 1.2. pidetystä palaverista. 15.2.2011 strategiapalaverissa jatkoimme 1.2. aloitettua työtä. Tilaisuus aloitettiin kahvitella, kuulumisten vaihdolla ja vapaalla keskustelulla strategiatyöstä. Täydensimme väli- ja päätoiveita sekä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Lisäksi asetimme mittareita, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Vuosille 2011 ja 2012 tuli paljon tavoitteita ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Vuosien 2013 – 2015 tavoitteiden toteutus riippuu paljon siitä kuinka vuosina 2011 – 2012 onnistutaan jaostojen toiminnan organisoinnissa ja uusien vapaaehtoistoimijoiden toimintaan mukaan saamisessa (liite 14).

Visio esiteltiin Helsingin Ladun jäsenille 24.2. olleessa kevätkokouksessa. Jäsenet olivat visioon tyytyväisiä ja vision koettiin antavan ryhtiä toiminnalle. Johtokunta hyväksyi vision kokouksessaan 1.3. Kokouksessa käsiteltiin myös strategisia toimenpiteitä. Taulukkoon päätettiin lisätä kohta talous tasapainoon. Talouden tavoitteiksi ja toimenpiteiksi kirjataan aikaisemmissa strategiatyöryhmän kokoontumisissa sovitut asiat. Lisäksi strategia-asiakirjaan päätettiin lisätä organisaatiokaavio ja vuosikello, koska ne selkiyttävät tiedottamista ja toiminnan organisoimista. Strategia-asiakirja on liitteessä 13. Strategia-asiakirjaa päätettiin vielä selkiyttää ja päivittää jatkossa.

8 Tutkimusaineiston analysointi

Helsingin Ladun toimintaympäristön muutoksista kerätyn kirjallisen aineiston analysoinnissa keskityttiin siihen, että aineistosta tehdään mahdollisimman hyvin toimintaympäristöä ja toiminta ympäristössä tapahtuvia muutoksia kuvaava tiivistelmä. Lähtökohta oli se, että tiivistelmä antaa kokonaiskuvan ja, että se on helposti ja nopeasti luettavissa.

Strategiatyöryhmän kokousten ja työryhmäläisten tekemien tehtävien aineisto litterointiin eli saatettiin kirjalliseen asuun. Kunkin kokouksen jälkeen litteroinnit lähetettiin työryhmän jäsenille kommentoitavaksi. Tämän jälkeen aineisto luettiin läpi useita kertoja. Lisäksi jokaisen kokouksen aineistosta tehtiin vielä tiivistetty yhteenveto. Aineistoa luokiteltiin ja teemoiteltiin ja siitä nostettiin esille strategiatyön kannalta oleellisia asioita. Lisäksi edellisen kokouksen litterointeja ja niistä tehtyjä tiivistelmiä käytiin läpi aina seuraavan kokouksen aluksi. Kokouksien aluksi strategiatyön kannalta oleellimmat asiat nostettiin esille, käytiin läpi ja tarvittaessa listaa täydennettiin tai supistettiin. Luokittelussa, teemoittelussa ja aineistosta keskeisten asioiden esille nostamisessa nojattiin strategiatyön teoriaosuudessa esille nousseisiin pääteemoihin.

Määrällisenä aineistona tutkimuksessa toimi jäsenrekisteristä tehty otanta ja jäsenille tehdyn kyselylomakekyselyn tulokset. Vastaukset analysoitiin Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Aineistosta laskettiin määriä ja prosentiosuuksia. Tämän jälkeen aineistosta nousi esille yhdenmukaisuuksia, jotka kuvattiin pylväsdiagrammeilla. Lisäksi määrällistä aineistoa kiertyi pikagallupin tuloksista. Pikagallupin tulokset laskettiin yhteen ja pikagallupista nostettiin esille päätulokset.

Laadullista tutkimusaineistoa kerättiin myös jäsenistöltä. Jäsenistölle tehtiin Helsingin Ladun syyskokouksessa kyselylomakekysely sekä avoin haastattelu. Syyskokouksesta kiertynyt aineisto litteroitiin ja teemoiteltiin.

9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pitkántähtäimen strategia- eli toimintasuunnitelma Helsingin Ladulle. Lisäksi työstä syntyi strategiaprosessimalli, jota muut organisaatiot voivat hyödyntää tehdessään strategioita. Työssä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on Helsingin Ladun nykyinen tila?
2. Mitä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan?
3. Mikä on Helsingin Ladun visio? ja
4. Millaisessa toimintasuunnitelmalla nykytilanteesta päästään vision kuvaamaan tilaan?

Tutkimusstrategisena lähestymistapana tutkimuskysymysten selvittämisessä käytettiin toiminta-tutkimusta. Päättökysymysjoukko eli strategiatyöryhmä koostui Helsingin Ladun johtokunnanjäsenistä ja aktiivitoimijoista.

9.1 Helsingin Latu ajalehtimisen vaiheessa

Strategiatyöryhmän ensimmäinen tavoite oli vastausten löytäminen ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen. Lisäksi asetin strategiatyöryhmän ensimmäiselle keskustelutilaisuudelle ja siihen liittyville ennakkotehtäville seuraavat tavoitteet:

- jokainen strategiatyöryhmänjäsen joutuu miettimään itsenäisesti omaa rooliaan, panostaan ja tulevaisuuttaan Helsingin Ladussa ja tässä kehittämistyössä
- kaikki työryhmänjäsenet saavat mahdollisuuden osallistua ja uskaltavat tuoda rohkeasti esille omat mielipiteensä, luodaan myönteinen ilmapiiri
- koko työryhmä saadaan puhumaan samaa kieltä
- kaikki ovat ajan tasalla tilanteesta
- kaikki tietävät tavoitteet ja
- kaikki osallistuvat ja sitoutuvat.

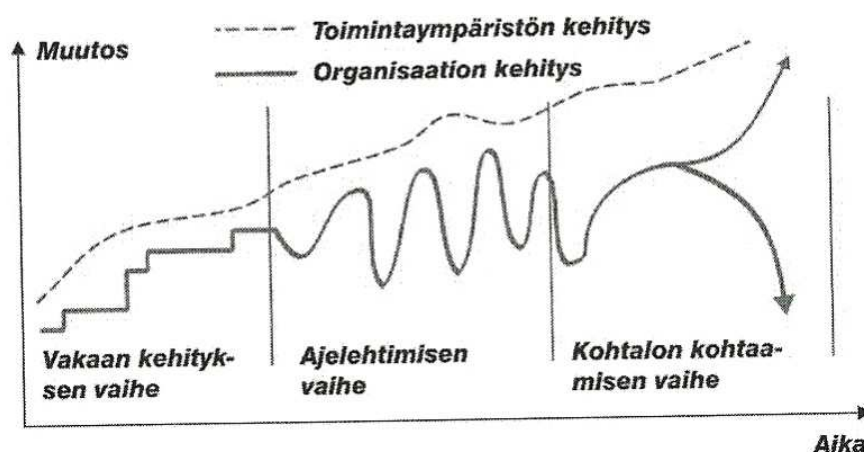
Mielestäni asetetut tavoitteet saavutettiin. Saimme luotua yhdessä tulkinnan Helsingin Ladun nykyisestä tilanteesta. Aiheet rönnyivät aika ajoin eri suuntiin ja se sallittiin, jotta toiminnan nykytilasta saataisiin mahdollisimman laaja kuva ja jotta vapaa ja turvallinen ilmapiiri saatiin säilytettyä. Keskustelun päämäärä pidettiin kuitenkin kirkkana mielessä ja jos aiheesta poikettiin liikaa, niin minä ja muutama muu osallistuja veimme keskustelun takaisin käsiteltävään aihepiiriin.

Dokumentoin huolellisesti koko keskustelutilaisuuden kulun ja siitä kiertyneen aineiston. Laitoin Helsingin Ladun pitkäntähtäimen vision vuoteen 2020, jotta toiminta nähtäisiin laajalaisesti ja, että ajatukset ja mahdolliset toiminnan muutosesitykset eivät koskettaisi ketään liian henkilökohtaisella tasolla. Kun tavoite asetettiin kauas, monista asioista oli helpompi keskustella vapaasti. Pitkäntähtäimen kehittämistyön lisäksi aineistoa saatiin myös lyhyentähtäimen toiminnan kehittämiseen.

Suurimpana ongelmana koin sen, että asioita ei pystytty tai haluttu asettaa resursseihin suhteutettuna riittävästi tärkeysjärjestykseen. Lähes kaikessa halutaan olla mukana jollakin tavalla. Uudet ideat vievät helposti porukkaa mukanaan ilman, että mukanaoloa harkittaisiin useammasta näkökulmasta. Mitään kohderyhmiä tai vaihtoehtoisia toimintoja ei haluttu sulkea pois. Pyrkiminen siihen, että halutaan olla oman toimialan sisällä kaikessa mukana, aiheuttaa sen, että toiminta ei ole tehokasta eikä myöskään kunnolla organisoitunutta. Käyttämäni työmenetelmät muun muassa ryhmätyöt saivat kaikki työryhmäläiset osallistumaan nykytilanteen kartoitukseen. Kaikki osallistuivat keskusteluun ja keskusteluissa uskallettiin esittää erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Helsingin Ladun nykytilannetta analysoitaessa selvisi, että jäsenistöstä pitäisi saada lisätietoja. Strategiaviikonlopun jälkeen selvitinkin vielä olemassa olevan materiaalin perusteella jäsenistön profiilin ja muita tietoja jäsenistöstä, joita oli saatavilla.

Helsingin Ladun nykytilannetta kuvaa hyvin Heikkalan (2005) piirtämä kuvio organisaation kehityksenvaiheista (kuvio 10.) (Heikkala 2005, 32). Helsingin Latu on kasvanut vakaasti. Yhden lajin yhdistyksestä on muotoutunut yli kymmenen lajin yleisseura. Jäsenmäärä on kasvanut sadasta yli viiteentuhanteen. Samaan aikaan toimintaympäristössä on tapahtunut huimia muutoksia muun muassa seurakentän laajenemisen, teknologian kehityksen ja kaupallisten liikunta-alanpalveluiden lisääntymisen myötä. Viime vuosina seurassa on eletty ajelehtimisen vaihetta. Kasvu ja toimintaympäristön muutokset ovat aiheuttaneet toimintojen hajaantumista ja uusia vapaaehtoistoimijoita ei ole saatu lisää. Erilaiset näkemykset ovat kiskoneet seuraa eri suuntiin. Heikkala (2005) kuvaa tilannetta seuraavasti: seuralaiva ei ole pysynyt kurssissa vaan on ajautunut sivureiteille harhailemaan (Heikkala 2005, 32).

Organisaation kehityksen vaiheet



Kuvio 10. Organisaation kehityksen vaiheet toimintaympäristön muuttuessa (Heikkala 2005, 37).

9.2 Yhdessä kohti visiota

Nykytilanteen ja sisäisten sekä ulkoisten muutosten selvittämisen jälkeen lähdettiin luomaan Helsingin Ladun visiota. Visiota luodessa suurin ongelma oli jälleen se, että työryhmäläisten oli vaikeaa laittaa asioita tärkeysjärjestykseen tai valita esimerkiksi viisi mielestään tärkeintä vaihtoehtoa. Tästä syystä visioon haluttavista asioista tuli pitkä lista erilaisia elementtejä (liite 5). Visiota jouduttiin työstämään useamman kokoontumisen ajan ennen kuin päästiin lopulliseen visiolausekkeeseen. Lisäksi yksi kokoontuminen käytettiin siihen, että selvennettiin sitä, mitä visiolausekkeella tarkoitetaan.

Vision työstöä vaikeutti se, että Helsingin Latu on yli kymmenen lajin yleisseura ja toimintaa on paljon. Helsingin Ladulla ei ollut aikaisempaa visiota, mistä olisi voinut ottaa viitteitä uuteen visioon. Mielestäni saimme kuitenkin luotua vision, joka kuvaa hyvin Helsingin Ladun toimintaa. Visio sisältää myös tavoitteita, jotka saavuttaakseen kaikkien jäsenten on ponnistettava.

Helsingin Ladun visioksi 2015 tuli seuraava lauseke:

Helsingin Latu on kaikenikäisten ympäri vuoden toimiva hyvää oloa tarjoava luonto-, kunto- ja terveysliikuntayhteisö. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa ylläpitämillään ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla. Helsingin Latu toimii retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen tunnettuna asiantuntijana ja latulajien edistäjänä.

Helsingin Ladun vision aikajänne asetettiin neljän vuoden päähän vuoteen 2015. Helsingin Ladulla ei ole tällä hetkellä pidemmän aikavälin suunnittelua kaipaavia visioita. Helsingin Ladun toiminta on riippuvaista vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuudesta ja määrästä. Vapaaehtoisuuden ennustetaan pirstaloituvan entisestään ja tehtäviin sitoutumisen aikajänneen uskotaan lyhenevän. Helsingin kaupungin kanssa tehdyt vuokrasopimukset ja Suomen Ladun johdossa tehtävät päätökset, sääolosuhteet ja lajitrendit, vaikuttavat myös oleellisesti toimintaamme, joten toimintaa olisi vaikea suunnitella pidemmälle aikavälille. Lyhyemmällä aikajänneellä vision uusiminen olisi puolestaan liian työlästä yhdistyksellemme. Neljän vuoden aikajänne antaa riittävästi suuntalinjoja jäsenistölle, aktiivitoimijoille, johtokunnalle ja toiminnanjohtajalle yhdistyksen toiminnan eteenpäin viemiseen. Visiossa on myös muitakin hyvän vision piirteitä kuin visiolle asetettu aikajänne. Visio ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan, motivoi, kertoo toiminnasta asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille ja on haastava, mutta mahdollinen toteuttaa. Visio voisi olla vielä konkreettisempi ja innostavampi, mutta yleisseuran visiota oli hankalasti tiivistää lyhyeksi ja ytimekkääksi, koska toimintaa on niin paljon. Visiolauseesta tehtiin myös tarkempi kuvaus, jossa selvennetään mitä visiolla tarkoitetaan. Kuvaus toimii hyvänä aputyökaluna jatkossa muun muassa silloin kun strategiaa päivitetään. Lisäksi kuvaus selventää visiota niille henkilöille, jotka eivät olleet mukana strategiatyöryhmässä. Vision ja koko strategiaprosessin dokumentoinnissa toimin Druckerin seuraavien sanojen mukaan: ”Se, minkä kirjaamme ylös, muuttuu meille näkyväksi, tärkeäksi ja toimintaamme ohjaavaksi. Se mitä emme kirjaa ylös, häipyy silmistämme, muuttuu meille epäolennaiseksi ja haihtuu vähitellen mielestämme ja toiminnastamme.” (Kamensky 2004, 41.)

9.3 Strategiset valinnat 2011 – 2015

Neljättä tutkimuskysymystä eli Helsingin Ladun strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä selvitetäessä keskusteluissa nousi esille todella suuri määrä erilaisia toimenpiteitä. Haastavinta oli muotoilla ajatukset pää- ja välitavoitteiksi sekä toimenpiteiksi. Lisäksi oleellisen karsiminen kaikista ajatuksista tuotti myös vaikeuksia olemassa olevasta visiosta huolimatta. Jotta monipuolisesta toiminnasta saataisiin esille keihäänkärkiä, niin käytin yhtenä työmenetelmänä sovellettua Agenda-analyysiä, jota olen nimittänyt tässä työssä pikagallupiksi. Pikagallupin käyttäminen auttoi työryhmäläisiä laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Vastaavia menetelmiä, joissa vaihtoehtoja joutuu karsimaan, olisi kannattanut käyttää strategiaprosessissa enemmän.

Tällöin olisimme saattaneet päästä työssä nopeammin eteenpäin. Mutta toisaalta monet käydyt keskustelut olivat hyödyllisiä, koska ne selkiyttivät työnkulkua ja tehtyjä päätöksiä työryhmäläisille. Heikkala (2002) on kuvannut järjestöille tyypillisiä piirteitä alla olevassa kappaleessa. Heikkalan kuvaus on todella osuva ja se kuvaa hyvin myös Helsingin Latua ja strategiatyöryhmän työskentelyä. Strategiaprosessi on kuitenkin auttanut työryhmäläisiä selkiyttämään toimintaa ja työtapoja sekä linjaamaan toimintaa ohjaavia tavoitteita.

Järjestöille on tyypillistä tietynlainen tavoitteiden runsaus, osaksi sidosryhmien moniäänisten arvojen, intressien ja tarpeiden takia, osaksi kohderyhmien laajuuden seurauksena. Järjestöille on usein ominaista tietynlainen epäitsekkyys, jonka seurauksena kohderyhmien ja näiden odotuksiin vastaamisessa ei välttämättä tehdä selkeää rajanvetoa. Kaikkia apua, tukea tai harrastusmahdollisuuksia haluavia pyritään auttamaan. Hyvin rajallisten resurssien puitteissa tämä maailmaa syleilevä aatteellisuus voi kuitenkin johtaa toiminnan linjattomuuteen, jopa puuroutumiseen, jolloin järjestöorganisaation toimivuus ja tavoitteellisuus kärsii. (Heikkala 2002, 175.)

9.4 Käsitteiden käyttö järjestötoiminnassa

Strategiatyössä huomio kiinnittyi useissa tilanteissa käytettyihin käsitteisiin. Liike-elämästä tutujen käsitteiden käyttäminen kuten strategia, visio, markkinointi ja brändäys herättivät kyseenalaistamista. Strategiatyöryhmän kokoontumisissa puhuttiin siitä, voiko muun muassa edellä mainittuja käsitteitä käyttää ja siitä, herättävätkö ne epäluuloja jäsenistössä. Esimerkiksi yhdessä strategiatyöryhmänkokouksessa puhuttiin, että ”brändäystä pitää tehdä, mutta emme vain käytä sanaa brändäys”. Myös sitä piti miettiä ymmärtävätkö kaikki käytettyjen käsitteiden merkityksen. Jotta kaikki puhuisivat samoista asioista, määrittelin käyttämäni käsitteet antamissani tehtävissä. Lisäksi annoin lähes aina valmiita esimerkkejä malliksi helpottamaan tehtävien tekoa. Drucker (2008) kertoo, että samaan ongelmaan on törmätty myös Pohjois-Amerikassa. Johtaminen merkitsee suurelle osalle amerikkalaisista liikeyrityksen johtamista ja sen takia sana voi olla heille hankala. He voivat mieltää, etteivät he tarvitse johtamista. Yleishyödyllisetkin organisaatiot tarvitsevat kuitenkin johtamista voidakseen keskittyä tehtäväänsä. Yleishyödyllisiä organisaatioita varten tehtyä johtamisen materiaalia, ja etenkin materiaalia, joka keskittyisi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteisiin, on olemassa vain vähän. Suurin osa materiaaleista on suunniteltu liikeyrityksiä varten. (Drucker 2008, 12 – 13.) Koska etenkin suomenkielistä yhdistystoiminnan strategioihin liittyvää materiaalia oli vähän saatavilla, jouduin käyttämään liikeyrityksiä varten suunniteltuja materiaaleja. Uskon, että koska käyttämäni käsitteet liitetään niin vahvasti liike-elämään, niin siksi ne aiheuttivat epäluuloja työryhmäläisissä ja heidän käsityksissään siitä, mitä jäsenistö strategiatyöstä ajattelee.

Tulevaisuudessa tarvittaisiin enemmän voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja urheilu-seuroille suunnattuja strategisenjohtamisen materiaalia. Materiaaleissa pitäisi ottaa huomioon erityisesti johtokunnan ja palkattujen henkilöiden roolit, vapaaehtoistoiminnanjohtaminen ja organisointi sekä toiminnan rahoitusmallit. Myös käsitteitä pitäisi muokata paremmin järjestötoimintaan soveltuviksi.

9.5 Arviointi ja seuranta

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan kuinka Helsingin Ladussa tehtiin pitkäntähtäimen toimintasuunnitelma. Halusin lähteä kehittämään seuraa niin, että kehittämistyö lähtee seurasta itseltään, jäsenistä, aktiivitoimijoista ja johtokunnan jäsenistä. Kehittämistyön tavoitteena onkin ollut vapaaehtoistojoiden, seuraorganisaation, johtokunnan, aktiivitoimijoiden sekä jäsenien osallistaminen työhön mukaan. Toiminnan pääpaino on yritetty pitää yhdessä tekemisessä. Kehitystyön alkuun laittajana ja toiminnan eteenpäin viejänä olen kuitenkin itse organisoinut toiminnan. Ihmisten motivointi, asioiden valmistelu ja tulosten analysointi on vienyt erittäin paljon aikaa. Olen hakenut tietoa, asettanut tavoitteet ja aikataulut, johtanut ja motivoinut itseäni ja kaikkia hankkeessa mukana olevia toimijoita. Lisäksi olen pyrkinyt arvioimaan tehtyä työtä ja siitä syntyneitä tuloksia jokaisessa hankkeen vaiheessa. Tällaisessa hankkeessa ja etenkin vapaaehtoisorganisaatioissa ihmissuhdetaidot ovat suuressa roolissa. Ihmisten motivointi ja toiminnan mielekkääksi tekeminen ovat asioita, joita pitää miettiä joka hetki. Myös työryhmän jäsenet kannustivat toisiaan ja antoivat rakentavaa palautetta toisilleen strategiaproessin aikana, mikä auttoi strategiaproessin eteenpäin viemistä. Hiljaisen tiedon esille saaminen ja uuden tiedon jakaminen onnistuneesti vaatii sitä, että jokainen uskaltaa osallistua. Työmäärän ja töihin käytetyn ajan arvioiminen on myös ollut tärkeää. Työryhmän jäsenet osallistuvat seurakehittämistyöhön oman työnsä ohella. Töiden lisäksi yhdistystoiminnan arjen pyörittäminen, harrastukset, perheet ja muut toimet vaativat oman aikansa. Yhteisten kokoontumisien aikataulut on sovittu niin, että mahdollisimman monen olisi mahdollista päästä paikalle ja niin ettei työmäärä ole tietyn aikajakson sisällä liian suuri. Tein myös itse tätä työtä pääasiassa oman työni ohella. Käytin työaikaani vain lähinnä strategiatyöryhmien kokoontumisiin. Edellä mainittujen syiden takia työryhmän kokoontumiset on jaettu pitkälle aikavälille.

Arvioin toimintatutkimuksen sopivuutta ja sen tuottamia tuloksia tässä kehittämishankkeessa vertaamalla asetettuja tavoitteita saavutettuihin tuloksiin. Lisäksi pyrin havainnoimaan tutkimuksen aikana syntyneitä muutoksia muun muassa tutkittavien asenteissa ja oppimisessa sekä siinä palveleeko tutkimus käytännön työtä. Työn pääteemana oli yhdessä tekeminen. Työn alkuvaiheessa oli tarkoitus kartoittaa Helsingin Ladun aktiivitoimijoiden lisäksi myös jäsenistön mielipiteitä. Olisin halunnut kuulla, mihin suuntaan 5000 jäsentä veisi yhdistystä. Näin laaja kartoitus olisi kuitenkin vienyt suuren osan käytettävissä olevista resursseista. Toinen vaihtoehto oli tehdä pienempi kartoitus ottamalla kattava otos jäsenistöstä. Osa strategiatyöryhmästä oli sitä mieltä, että ”toiveita ei kannata kysyä, jos niitä ei pystytä toteuttamaan”. Mielestäni jäsenkysely olisi ollut hyödyllinen, mutta koin kuitenkin, että sain olemassa olevista materiaaleista, jäsenrekisteristä ja latulaisille tehdyistä tutkimuksista, riittävästi tietoa toiminnan kehittämiseen. Lisäksi minulla ja työryhmäläisillä oli kuitenkin paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa jäsenistöstä. Kyselyiden poisjättämistä tuki myös se, että kyseluiden ongelmana on usein se, että vain aktiivisimmat vastaavat. Nyt olisin halunnut saada tietoa erityisesti passiivisilta jäseniltä, jolloin olisi ollut järkevämpää käyttää osallistavia menetelmiä tiedon saamiseen. Se taas puolestaan olisi vienyt vielä enemmän resursseja kuin kyselylomakkeella tehty kartoitus. Mielestäni Helsingin Ladun tärkeimmät kehitettävät alueet tällä hetkellä ovat toiminnan organisointi, uusien vapaaehtoistoimijoiden perehdyttäminen toimintaan ja talouden kehittäminen. Kun edellä mainittuja asioita on saatu kehitettyä, niin laaja jäsenkysely olisi sitten ajankohtaisempi. Erityisen mielenkiintoista olisi saada tietää passiivisten jäsenten ajatuksia yhdistyksen toiminasta ja siitä, miksi he ovat jäseniä ja siitä, miksi he eivät ole osallistuneet tapahtumiin.

Kun toimintaa kehitetään useiden henkilöiden yhteistyönä ja samalla pyritään huomioimaan yhdistystä kokonaisuutena, niin ratkaisuissa ei aina ole yksimielistä kantaa. Henkilökohtaiset kokemukset, erilaiset näkökulmat ja intressit heijastuvat mielipiteisiin. Kaikissa työryhmän tapaamisissa tuli esille se, että parasta vaihtoehtoa ei ole tai sitä ei haluta valita. Ihmisten oli vaikeaa asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Joissakin tilanteissa työryhmänjäsenten käyttäytymistä voisi kuvata sanalla hienovarainen itsepäisyys, millä tarkoitan sitä, että omat mielipiteet halutaan pitää, mutta ei kuitenkaan niin, että jonkun toisen mielipide jäisi toiseksi. Monipuolinen toiminta on Helsingin Ladun vahvuus. Rajallisilla resursseilla ”kaikkien ovien avoinna pitäminen” on kuitenkin raskasta. Lisäksi se syö resursseja ydintoiminnoista.

Kotter (2005) painottaakin, että ”järkevät yritykset keskittyvät”. ”Jos jahtaa kahta apinaa, molemmat pääsevät karkuun”. (Kotter 2005, 55). Jälkikäteen tarkasteltuna, minun olisi pitänyt käyttää työryhmien kokouksissa toisenlaisia metodeja. Minun olisi pitänyt olla joissain tilanteissa tiukempi ja vaatia selkeämpiä vastauksia. Äänestäminen, pisteiden antaminen, vaihtoehtojen karsiminen tai muut vastaavat toimenpiteet olisivat saattaneet selkeyttää ja nopeuttaa strategia-työtä. Toisaalta tiukempi linja olisi kuitenkin saattanut aiheuttaa ristiriitoja ja työryhmäläisten motivaation heikentymistä, jos osa mielipiteistä olisi pitänyt rajata tiukasti pois. Pelkona oli myös se, että vapaaehtoisesti omalla vapaa-ajallaan toimivat työryhmän jäsenet lopettavat toimimisen strategiatyöryhmässä tai jopa koko seurassa.

Muutoksen seuraamiseen tutkimuksessa auttaa se, että työ aloitettiin lähtötilanteen dokumentoinnilla. Tutkimuksen jälkeen organisaation tila voidaan dokumentoida uudestaan, jolloin vertailemalla lähtötilannetta ja nykyistä tilannetta nähdään onko muutosta tapahtunut. Toisaalta kaikkia tapahtuneita muutoksia ei pystytä kuitenkaan selvittämään edellä mainitulla menetelmällä. Esimerkiksi mielestäni tutkittavien tietämys tutkittavasta organisaatiosta on parantunut havaintojeni mukaan huomattavasti. Tutkittavien yhdistystietämyksen muutoksen havaitseminen luotettavasti vaatisi muunlaisia mittausten menetelmiä.

Tutkimusta tehdessä on aina tärkeää arvioida myös tutkimuksen validiteettiä eli pätevyyttä ja reliabiliteettiä eli mittausten toistettavuutta. Jos mittari mittaa sitä, mitä sen kuuluukin mitata, niin silloin se on validi. Kananen (2009) mukaan validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää. Se mikä missäkin tilanteessa on oikea menetelmä, on kuitenkin vaikea määrittellä. Mittaus on puolestaan pätevä silloin, kun mittaus on toistettavissa ja eri tutkimuskerroilla saadaan samanlaiset tulokset. Validiteetti ja reliabiliteetti eivät kuitenkaan sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin, vaan ne on tarkoitettu lähinnä määrällisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen mittarit eivät puolestaan sellaisenaan sovellu toimintatutkimuksen arviointiin. Toimintatutkimus koostuu joukosta erilaisia tutkimusmenetelmiä, jolloin jokaista menetelmää voidaan arvioida yksitellen kuhunkin menetelmään parhaiten soveltuvalla mittarilla. (Kananen 2009, 87 – 88.) Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelminä SWOT-analyysia, 8-kenttäistä SWOT-analyysia, tuplatiimi-menetelmää, Agenda-analyysia, kirjallisten lähteiden analysointia, kyselyä, haastatteluja ja havainnointia.

Kananen esittelee kirjassaan Mäkelän (1990) ehdottamat kriteerit toimintatutkimuksen arvioinnin perusteiksi. Kriteerit ovat seuraavat: aineiston riittävyys ja kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuutta. (Kananen 2009, 92.) Selvitin tutkimustulosten luotettavuutta ja uskottavuutta sillä, että pyysin strategiaryhmäläisiä lukemaan ja arvioimaan tutkimusprosessin kuvauksen ja tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä. Strategiatyöryhmäläiset olivat sitä mieltä, että tutkimustulokset ovat heidän mielestään paikkansapitäviä. Kiviniemi (1999) muistuttaakin, että tutkijan velvollisuuksiin kuuluu tehdä raportti yhteisönsä näköiseksi ja yhteisön keskeisiä näkökulmia kuvaavaksi (Kiviniemi 1999, 79 – 80). Kävimmekin työryhmän kokoontumista kiertynyttä aineistoa läpi aina seuraavissa tapaamisissa. Lisäksi lähetin aina tekemäni muistiinpanot kokoontumisten jälkeen työryhmäläisille luettaviksi ja kommentoitaviksi.

Tutkimuksen reliabiliteettiä eli toistettavuuteen pyrin sillä, että dokumentoin tarkasti tulokset sekä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Pyrin tekemään kuvaukset niin, että ulkopuolinenkin pystyisi tekemään samat tutkimukset työni perusteella. Siihen, että muut tutkijat saisivat täysin samat tulokset tästä tutkimuskohteesta, on kuitenkin mahdotonta päästä. Metsämuuronen (2008) toteaaakin, että toimintatutkimusta on kritisoitu juuri sen takia, että toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua ja spesifi eikä tuloksia voida yleistää (Metsämuuronen 2008, 29 - 30). Toimintatutkimuksessa tutkija on osa sisäpiiriä, jolloin tutkija vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa myös tutkittava kohde muuttuu tutkimuksen edetessä, joten täysin samanlaista tutkimustilannetta on mahdotonta järjestää uudestaan. Pyrin kuitenkin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta sillä, että käytin tutkimuksessa erilaisia tutkimusmenetelmiä ja tietolähteitä ja tein sitten niiden perusteella johtopäätöksiä. Tutkimuksestani saamaani tietoa ja käyttämiäni tutkimusmenetelmiä voi kuitenkin hyödyntää muissa samantyyppisissä organisaatioissa. Kananen (2009) korostaa myös sitä, että luotettava tutkimus edellyttää, että tutkija on objektiivinen. Tutkijan tulkintojen pitäisi nousta vain ja ainoastaan aineistosta. (Kananen 2009, 98.) Siinä suhteessa, että olisin ollut täysin objektiivinen, tutkimukseni ei ole luotettava. Oma kokemukseni ja omat mielipiteeni ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Olen myös itse osallistunut tutkimukseen tutkijan roolin lisäksi tutkittavan roolissa. Lisäksi tekemiini tulkintoihin ja aineistojen tiivistelmiin on vaikuttanut oma näkemykseni aiheesta sekä se näkemys, jonka olen saanut tutkimustilanteissa. Pyrin kuitenkin siihen, että tutkimustuloksia kuvatessani kerroin vain tulokset ja tuloksista nousevat tulkinnat.

Heikkinen ja Jyrkämä (1999) kuitenkin muistuttavat, että toimintatutkimus eroaa tavallisesta tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa tutkijan ei ole tarkoituskaan olla täysin puolueeton, ja saavutetun tiedon ei ole tarkoitus olla täysin objektiivista sanan tavanomaisessa merkityksessä. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooliin kuuluu osallistua toimintaan ja tutkija voi olla myös kehitettävän organisaation työntekijä. Tutkija voi tehdä aloitteita ja osallistua keskusteluun aktiivisena toimijana. Grönfors (1982) huomauttaa vielä, että toimintatutkimuksessa tutkijan rooliin kuuluu myös toiminnan aktivointi ja toiminnan kehittäminen omalla työpanoksellaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40 - 47.) Tässä yhteydessä ei tule kuitenkaan unohtaa sitä, että tutkijan lisäksi tutkimustuloksiin vaikuttavat olennaisesti myös tutkittavat. Toimintatutkimus on yhteisöllinen prosessi, jossa tutkija ratkaisee ongelmia yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa (Kiviniemi 1999, 64, 76).

Pyrin tutkimusta tehdessäni yhteisölliseen suunnan määrittämiseen. Kiviniemi (1999) kuvaa yhteisöllisessä toimintatutkimuksessa tutkijan roolia seuraavasti: tutkija auttaa yhteisöä kuvailemaan ja selkeyttämään työkäytäntöihin liittyviä, mahdollisesti piileviä ongelmia. Lisäksi tutkija auttaa yhteisöä kartoittamaan vallitsevia olosuhteita ja niitä lähtökohtia, joita yhteisöllä on kehittämishankkeessa. (Kiviniemi 1999, 70.)

Työn tärkeimpänä tehtävä oli selvittää vastaukset neljään tutkimuskysymykseen. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Ja tutkimustuloksia on jo hyödynnetty Helsingin Ladussa. Sitä kuinka hyvin luotua strategiaa ja muita tuloksia tullaan hyödyntämään Helsingin Ladussa, ei voi arvioida vielä. Tällä hetkellä tilanne näyttää kuitenkin siltä, että tehty strategia otetaan organisaatiossa käyttöön ja että strategiaa aiotaan päivittää vuosittain. Myös visio pidetään kirkkaana mielessä edettäessä kohti vuotta 2015. Strategiatyöryhmässä on keskusteltu myös siitä, että strategiaa ja visiota aiotaan työstää vuonna 2014, jotta toiminnalle saadaan jatkumo. Tällaista strategiaprosessimallia ja siitä saatuja oppeja voi hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Uskon, että tällaisesta käytännönläheisestä suomenkielisestä seuran strategiaprosessimallista on hyötyä myös muille seuroille ja organisaatioille. Laajempi työn hyödyntäminen riippuu kuitenkin paljon siitä, miten työstä viestitään eteenpäin.

9.6 Yhdistystoiminnan tulevaisuus

Seura muodostuu siinä kulloinkin mukana olevista jäsenistä. Jäsenet tuottavat seuran toiminnan tavallisimmin vapaaehtoisvoimin. Seuratoiminta on pyörinyt pääasiallisesti näin seuratoiminnan perustamisesta asti. Viime vuosikymmeninä seuratoiminnan kentälle on noussut huikea määrä erilaisia liikunta-alan yrityksiä. Lisäksi seurajäsenyyden ohella puhutaan yhä enemmän asiakkuuksista. Toimintaympäristö ja ihmiset ovat muuttuneet, mikä on tuonut seuroille uusia haasteita. Suuren kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan vapaaehtoistoimijoiden määrä on hiukan kasvanut viimeisten kymmenen vuoden aikana. Jäsenmääriin suhteutettuna vapaaehtoistyöntekijöitä on nykyään kuitenkin vähemmän kuin aikaisemmin, koska seurojen jäsenmäärät ovat kasvaneet kovempaa vauhtia kuin vapaaehtoistoimijoiden määrät. Useimmiten oman työnsä ohella toimivat seurojen vapaaehtoiset puuhaihmiset yrittävät kilpailla ammattimaisesti hoidettujen yritysten rinnalla. Lisäksi työmäärää ovat lisäämässä erilaiset lait ja asetukset, jotka vaativat yhä ammattimaisempaa asioiden hoitoa myös pieniltä seuroilta. Toisaalta yrityksistä asiakaspalvelua saavat ihmiset haluavat yhä enemmän seuroistakin samanlaista palvelua kuin yrityksistä. Lilja (2011) toteaaakin, että ”yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ovat karsisseet, ja seuroihin suhtaudutaan nyt niin kuin kuluttaja suhtautuu kaikkeen: mahdollisimman laskelmoivasti” (Lilja 2011, 10).

Rajat eri toimijoiden, yksityisen, toisen, kolmannen ja neljännen sektorin välillä ovat hämärtyneet eikä kehityksessä ole pysytty mukana. Yksityisten liikunta-alan yritysten kuten kuntokeskusten ja lastenliikuntakeskusten tulo on kuitenkin ollut lähtölaukaus sille, että monissa seuroissa toimintaa on alettu kehittämään. Opetusministeriö tarjosi vuonna 2009 urheiluseuroille toiminnan kehittämiseen ratkaisuksi suoraa seuratukea. Seuratuki oli rahallinen avustus 200 urheiluseuralle päätoimisen työntekijän palkkausta varten. Seuratoiminnan kehittämistuen tavoitteena oli vahvistaa seuratoimintaa, saada lisää liikkujia sekä lisätä nykyisten liikkujien tyytyväisyyttä seuran toimintaan. Lisäksi toivottiin, että seurat tekisivät tuen avulla uudenlaisia ja rohkeita avauksia uusille toiminta-alueille tai kohderyhmille. Helsingin Latu oli yksi niistä 200 seurasta, joka sai tukea. Seuratukea saaville seuroille ja seuroihin palkatuille työntekijöille asetettiin paljon tavoitteita. Samaan aikaan seurakentällä toimivat seurakehittäjät painottivat kaikissa tilaisuuksissa, että tärkeintä on toimenkuvan rajaaminen ja työtehtävien tarkka määrittely. Uuden työntekijän tulo yhdistykseen, jossa ei ole aikaisemmin ollut vastaavanlaista työntekijää, on haastavaa niin työntekijälle, johtokunnalle kuin aktiivitoimijoillekin. Tilanne on uusi kaikille.

Vision ja strategisten linjausten tekeminen helpottaa pitkällä tähtäimellä kaikkien toimintaa. Kun strategiset linjaukset ovat selkeät ja kaikkien seuratoimijoiden tiedossa, niin päätoimisen työntekijänkin toimenkuva on helppo tehdä ja linjauksia mietittäessä tulee samalla tehtyä johdopäätökset siitä, lähdetäänkö avaamaan uusia latu-uria vai keskitytäänkö nykyisiin toimintamalleihin.

Kotter (2005) on todennut, että ”jos ei kasva, ei kauaa ole kannattava”. ”Samoissa asiakkaissa tuotteissa ja markkinoissa pitäytyminen on katastrofin resepti.” (Kotter 2005, 51.) En aivan 100 prosenttisesti allekirjoita Kotterin sanoja yhdistystoimintaan sovellettaessa, mutta sanoissa on kuitenkin paljon totta. Ympäristö yhdistysten ympärillä muuttuu koko ajan. Jos muutosta jää vain seuraamaan ja odottamaan sitä, pysyykö yhdistyslaiva pinnalla, niin ei kovin kauan tarvitse odotella, kun laiva käy uppoamaan. Strateginen johtaminen mahdollistaa yhdistyksen ennakoivan vaikuttamisen yhdistyksen omaan ja toimintaympäristön tulevaisuuteen. Toimintaa voidaan jatkaa entiseen malliin tai sitten sitä voidaan muuttaa jotakin, jotta vastattaisiin paremmin muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Kamenskyn (2004) ohje yrityksille on seuraava: yritykset voivat menestyä pitkällä tähtäimellä aidossa kilpailussa jos

- a) he muutoksen tapahduttua huomaavat muutokset, ymmärtävät muutosten vaikutukset ja muuttavat toimintaansa tai
- b) he huomaavat tulevat muutokset ennakkoon ja kääntävät mahdollisuudet sekä uhat omaksi edukseen. Tärkeää on kuitenkin myös muistaa, että muutosakselissa on toinenkin pää: pysyvyys. Jos yritys reagoi kaikkiin muutoksiin, se tulee hulluksi. (Kamensky 2004, 22 – 23, 48.)

Strategiatyössä ja organisaatioiden toiminnassa yleensä on tärkeää ajatella koko toimintaa laajalaisesti. Organisaation osat vaikuttavat kokonaisuuteen ja toisinpäin. Monille yhdistysten jaostoilta on tyypillistä nähdä vain kapea-alaisesti oman jaostonsa toiminta. Useimmiten tällainen ajattelumalli tulee aiheuttamaan seuralle ongelmia jossain vaiheessa. Strategia auttaa hahmottamaan yhdistyksen kokonaiskuvan ja kunkin toimijan roolin osana yhdistystä.

Siitä miten eri tavoin asioita voi nähdä ilman selkeää kokonaisvaltaista strategista näkemystä, kertoo eräs vanha tarina seuraavaa: Kolme muuraria teki töitä vierekkäin. Ensimmäiseltä kysyttiin: - Mitä sinä teet? Hän vastasi. – Minä muuraan, olen muurari. Ladon tiiliä päällekkäin ja asettelen laastia väliin. Toiselta kysyttiin. – Mitä sinä teet? Hän vastasi: - Minä teen seinää, suoraa tiiliseinää. Kolmannelta kysyttiin: - Mitä sinä teet? Hän vastasi: - Minä rakennan kirkkoa. Kaikki kolme tekivät täsmälleen samaa työtä. He vain näkivät sen eri tavoin. Selkeä koko organisaatiolle viestitty visio ja strategia auttavat yhdistystä kulkemaan menestyksekkäästi samaan suuntaan. Jotta strategia auttaa menestymään, on tärkeää, että strategia perustuu mahdollisimman suurelta osin faktoihin. Usein monien organisaatioiden alamäki alkaa siitä, että oletetaan väärin.

Helsingin Ladun strategiaprosessissa sitoutettiin työryhmän jäsenet työhön, selvitettiin taustat sekä tulevaisuuden ennusteet ja tehtiin visio ja strategiset toimenpide-ehdotukset, joilla visioon päästään. Strategiaprosessin vaiheista on tiedotettu yhdistyksen jäsenlehdessä, verkkosivuilla sekä kevät- ja syyskokouksessa. Lisäksi työstä tullaan pitämään Helsingin Ladun jaostoille ja johtokunnalle info-tilaisuus 28.4.2011. Strategiaprosessista tullaan kirjoittamaan myös seuraavaan Helsingin Latu lehteen nro: 2 / 2011 ja yhdistyksen verkkosivuille. Tehty työ on ollut vahvasti sidottuna käytännötoimintaa ja uskon, että tehty strategia tulee myös säilymään yhdistyksen punaisena lankana vuoteen 2015 asti. Strategiaprosessi on jo nyt antanut uutta voimaa toiminnalle. Jos työn käytännön toteuttaminen sujuu yhtä hyvin jatkossa, niin Helsingin Latu tulee olemaan entistä elinvoimaisempi ja suurempi yhdistys tulevaisuudessa.

Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen ja tärkeä, koska päätoimisten työntekijöiden määrä vapaaehtoisorganisaatioissa tulee lisääntymään. Opetusministeriö on päättänyt jatkaa seuratuksi-hanketta, ja tänä vuonna 100 uutta seuraa tulee saamaan tukea päätoimisen työntekijän palkkaukseen. Erilaiset organisaatiot, joissa on päätoimisia työntekijöitä ja vapaaehtoistoimijoita tulevat lisääntymään ja seuroille tulee uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Vaikka päätoimisten määrä lisääntyykin, niin vapaaehtoistoimijat ja vapaaehtoistoiminnan organisointi tulevat olemaan seurojen tärkeimmät tekijät myös tulevaisuudessa.

Lähteet

- Anttila, R. 2005. Yhdistysoikeuden perusteet. Teoksessa: Nikulainen, P. & Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran johtaminen. SLU-julkaisusarja 1/05. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. 4. painos. Talentum, Helsinki.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.
- Hannula, T. 2011. Löytyykö vapaaehtoisia? Helsingin Sanomat, urheilu 19.1.2011, Helsinki.
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, Helsinki.
- Heikkala, J. 2005. Seuran strateginen johtaminen. Teoksessa: Nikulainen, P. & Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran johtaminen. SLU-julkaisusarja 1/05. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.
- Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. 2. painos. Tampere University Press, Tampere.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Heikkinen, L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Juva.
- Hirsjärvi, S. 2004. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101, Jyväskylä.
- Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja, Jyväskylä.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö -organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Kirsi Kehusmaa, Helsinki.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy, Tallinna.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Juva.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Koski, P. 2011. Ammattilaisten alkutaival — Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008 - 2011) väliraportti. Luettu 3.4.2011. Luettavissa: [http://www.seuratuki.fi/@Bin/142158/V%C3%A4liraportti+SEURATUKIHANKKEE+2010+\(2\).pdf](http://www.seuratuki.fi/@Bin/142158/V%C3%A4liraportti+SEURATUKIHANKKEE+2010+(2).pdf)
- Koski, P. 2009. Liikunta ja Urheiluseurat muutoksessa. Raportti, SLU-julkaisusarja 7/09. Suomen Liikunta ja Urheilu, Helsinki.

- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksen osaamista –näkökulmia pk-yrityksille. Dark Oy, Vantaa.
- Kotter, J. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Readme.fi, Jyväskylä.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press, USA.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. WSOYpro, Helsinki.
- Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Juva.
- Lankinen, L. Lainen, M., Haapamäki, E. & Linnanmäki, S. 2009. Helsingin tila ja kehitys 2009. Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki.
- Liikunnan ja urheilun maailma 8/2010. Luettavissa:
http://www.slu.fi/lum/numero_8_2010/liikuntapolitiikka/suomalaiselle_liikunnalle_ja_urh/.
Luettu 16.10.2010.
- Lilja, E. 2011. Insiderin selkänahka pyörittää urheiluseuroja. Helsingin Sanomat, urheilu 19.1.2011, Helsinki.
- Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Bookwell Oy, Juva.
- Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. uudistettu painos. WSOY, Juva.

McNiff, J. & Whitehead, J. 2010. You and Your Action Research Project 3rd Edition. Routledge, USA and Canada.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. International Methelp Ky, Jyväskylä.

Myllyniemi, S. 2009. Omaehtoinen vapaa-ajan vietto on tärkeä osa nuorten hyvinvointia. Tiedote 12.6.2009. Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisoasiain_neuvottelukunta/nuoran_tiedotteet_ja_kannanotot/Omaehtoinen_vapaa-ajan_vietto_on_tarkea_osa_nuorten_hyvinvointia.pdf. Luettu 8.4.2011.

Mäki-Tarkka, J., Venäläinen, R. & Väärälä, V. 2004. Työkalukirja järjestötyöhön. Opiskelijoiden tukikeskus, Helsinki.

Nikulainen, P. & Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran johtaminen. SLU-julkaisusarja 1/05. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.

Nuori Suomi 2005. Urheiluseuran toimintalinja. Työvihko urheiluseuran oman toimintalinjan tekemistä varten. Nuori Suomi ry, Helsinki.

Nuori Suomi extranet 2010. Luettavissa: extranet.nuorisuomi.fi/download/attachments/4135213/Tuplatiimi.pptx. Luettu 7.11.2010

Nygren, E. 2009. Yhteisöllisyys ja vaikuttaminen kansalaistoiminnan kentillä – Suomen Ladun yhteisö- ja liikuttamisvoima. Tutkimuksia 1/2009. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos, Jyväskylä.

Nygren, E. 2008. Yhteisöllisyys ja vaikuttaminen kansalaistoiminnan kentillä. Suomen Ladun yhteisö- ja liikuttamisvoima. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntasosiologian pro gradu-tutkielma.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY pro Oy, Helsinki.

Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran kehittäminen. Teoksessa: Nikulainen, P. & Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran johtaminen. SLU-julkaisusarja 1/05. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.

Ollila, J. 2010. Suomalaisten strateginen tahtotila? Teoksessa: Skurnik, S. & Ylisirniö, P. Strategiabarometri 2007 - 2010 Onko meillä strategista tahtotilaa? –näillä eväillä ei Oy Suomi Ab nouse. Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2010. Luettavissa: <http://www.ssjs.fi/>. Luettu 27.2.2011.

Pekkala, J. & Heikkala, J. 2007. Liikunnan kansanliikkeen ”neljäs tie”. Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Suomen Liikunta ja Urheilu, Helsinki.

Pokkinen, P. 2010 Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle kymmeniä miljardeja taskussaan. Helsingin Sanomat, talous 2.8.2010, 16, Helsinki. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Suuret+ik%C3%A4luokat+j%C3%A4%C3%A4v%C3%A4t+el%C3%A4kkeelle+kymmeni%C3%A4+miljardeja+taskussaan/1135259008260> Luettu 3.8.2010.

Opetushallitus 2010. Etälukio. Yrittäjäväylä. Luettavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=223>. Luettu 28.7.2010.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Robinson, M. 2010. Sport Club Management. University of Delaware. Hyman Kinetics, United States.

Routio, R. 2007. Tutkimusmenetelmät /Ohjaava tutkimus ja kehittäminen/ Toiminnan kehittäminen. Luettavissa:

http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html. Luettu 3.11.2010

Rubingh, J. 2010. EASM Conference Bridging sport management across Europe 2010. In Pursuit of Best Performing Sport Clubs. 17.9.2010.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy, Helsinki.

Suomen Latu 2010. Suomen Ladun strategia vuosille 2008 - 2015. Luettavissa:

http://www.suomenlatu.fi/suomen_latu/tietoa_jarjestosta/visio_strategia/. Luettu 16.10.2010.

Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2010, aikuisliikunta: Suomessa on nyt kuntosali- ja juoksubuumi. Luettavissa:

http://www.kunto.fi/tutkimukset2/kansallinen_liikuntatutkimus_aik/. Luettu 2.7.2010.

Suomen Liikunta ja Urheilu 2010. SLU RY:n kevätkokous 6.5.2010. Suomalaisen liikunnan ja urheilun visio2020. Luettavissa: [https://slu-fi-](https://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/16379a0c4dce370b11d79f28ffac548b/1281080216/application/pdf/2755398/Suomalaisen-liikunnan-ja-urheilunVisio2020_päivitetty_web%20.pdf)

[bin.directo.fi/@Bin/16379a0c4dce370b11d79f28ffac548b/1281080216/application/pdf/2755398/Suomalaisen-liikunnan-ja-urheilunVisio2020_päivitetty_web%20.pdf](https://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/16379a0c4dce370b11d79f28ffac548b/1281080216/application/pdf/2755398/Suomalaisen-liikunnan-ja-urheilunVisio2020_päivitetty_web%20.pdf). Luettu 26.7.2010.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. West Point Oy, Rauma.

Syvänen, S. 2003. Yhteistoiminnallinen kehittäminen edistää työhyvinvointia, parantaa palvelujen laatua ja lisää tuloksellisuutta. Luettavissa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Syvanen.pdf. Luettu 3.11.2010

Tampereen yliopisto 2011. Verkko – tutor. Reflektio oppimisessa. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/reflekt.htm#Mitä>. Luettu 5.2.2011.

Tilastokeskus 2011a. PK-yritys. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu 16.2.2011.

Tilastokeskus 2011b. Yritys. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>. Luettu 16.2.2011.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro OY, Porvoo.

Urpilainen, J. 2005, Kinnulan tasapainoinen onnistumisstrategia 2005 – 2012. Opinnäytetyö. Kajaanin Ammattikorkeakoulun tekniikan ylempi amk-tutkinto, Kajaani.

Vartiainen, M. & Kujala, P. 1999. Kaikki Mukaan. Yhdessä kehittämisen käsikirja. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ylisirniö, S. 2011. Strateginen mittaaminen. WSOYpro OY, Juva.

Wikipedia 2010. Luettavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>. Luettu 12.8.2010

Liitteet

LIITE 1 Ennakkotehtävä: Nykytilanteen kartoitus SWOT-analyysillä (1/3)



KOHTI VUOTTA 2020

3.8.2010

Tehtävä 1. Nykytilanteen kartoitus SWOT-analyysillä

Nelikenttäanalyysi (SWOT) on väline yksilön, projektin, yrityksen tai jonkin yhteisön, esim. yksittäisen yhdistyksen ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Siinä tiivistetään lyhyesti tärkeimmät asiat, joihin toiminnassa tulisi puuttua.

SWOT-analyysissä kirjataan ylös kehitettävän kohteen esim. oman yhdistyksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tulos on kätevä sijoittaa nelikenttään. Kenttien täyttäminen voidaan tehdä yksin tai ryhmissä. Parhaaseen tulokseen päästään ja ideoita löytyy eniten, jos aluksi jokainen miettii asiaa yksin ja vasta sen jälkeen tulokset kootaan ja puidaan yhdessä.

Nelikentässä yläpuoli kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat. Vasemmalla ovat myönteiset, oikealla kielteiset asiat.

Analyysin pohjalta on helppo tehdä suunnitelma yhdistyksen kehittämiskohteiksi. Siinä voidaan pohtia keinoja miten heikkouksista voisi päästä eroon, kuinka uhkia voisi torjua, miten vahvuuksia voisi edelleen vahvistaa ja hyödyntää tehokkaammin ja kuinka mahdollisuuksista voisi tehdä totta.

Kotitehtävä:

1. Mieti ensin Helsingin Latua kokonaisuutena ja täytä taulukkoon (LIITE 1) kaikki mieleesi tulevat asiat. Vääriä vastauksia ei ole. Mitä enemmän ideoita syntyy sen parempi!
2. Mieti vielä asioita alla olevien kuuden kohdan kannalta ja täydennä taulukkoa alakohdista syntyneiden ajatusten perusteella.
Puramme tehtävän tulokset Evolla 7. - 8.8.

Hyvän seuran toimivuuden ulottuvuudet ovat

1. "Resurssien hankinta kyky.
Hyvä seura kykenee hankkimaan tarvitsemansa resurssit (jäsenet, puuhaihmiset, tilat, varusteet, rahat, asiantuntemukset).
2. Toimintajärjestelmän sujuvuus.
Hyvässä seurassa sisäinen työnjako toimii, tieto kulkee, ideoita syntyy ja ne myös toteutetaan.
3. Sisäinen ilmapiiri.
Hyvässä seurassa on kiva olla. Me-henki on vahva ja ryhmän intressi korostuu henkilökohtaisten intressien sijasta. Niin kauan kuin seuratoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, ei ilmapiirin merkitystä kannata väheksyä.
4. Tavoitteiden toteutuminen.
Hyvän seuran tulokset ovat laadukkaita liikuntapalveluja, fiksuja nuoria ihmisiä, liikunnan harrastusta, menestystä tms.
5. Yleinen aktiivisuustaso.
Hyvä seura on aktiivinen; se tunnetaan, sillä on hyvä imago ja se on aktiivinen toimija ympäristössään ja myös suhteessa ympäristöönsä.
6. Jatkuvuus.
Hyvä seura huolehtii jatkuvuudesta, eikä se ole riippuvainen yksittäisistä ihmisistä."



KOHTI VUOTTA 2020

Tehtävä 1. a) Helsingin Ladun tilan ja toiminnan arviointi

<p>1. VAHVUUDET Kuvaa Helsingin Ladun nykytilannetta. Vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yhdistys pystyy hyödyntämään esim. suuri jäsenmäärä.</p>	<p>2. HEIKKOUEDET Kuvaa Helsingin Ladun nykytilannetta. Heikkoudet ovat niitä tekijöitä, joita yhdistyksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti esim. talkoolaiset passivoituvat ja uusia talkoolaisia on vaikea saada mukaan.</p>
<p>3. MAHDOLLISUUDET Kuvaa yhdistyksen ulkopuoliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa tulevaisuudessa yhdistyksen toiminnan onnistumiseen esim. yritykset haluavat tehdä yhteistyötä kanssamme.</p>	<p>4. UHAT Kuvaa yhdistyksen ulkopuolelta tulevia uhkia, jotka voivat vaikuttaa yhdistyksen toimintaan tulevaisuudessa esim. muut seurat rekrytoivat meidän jäseniä.</p>



KOHTI VUOTTA 2020

Tehtävä 1. b) 8-kenttäinen SWOT-analyysi

<p>5. MAHDOLLISUUDET + VAHVUUDET Menestystekijät Kirjaa tähän sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät.</p>	<p>6. MAHDOLLISUUDET + HEIKKOUEDET Heikkoudet vahvuuksiksi Kirjaa tähän ne mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme ne kokonaan.</p>
<p>7. UHAT + VAHVUUDET Uhat hallintaan Kuvaa tähän keinot ja vahvuudet, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan.</p>	<p>8. UHAT + HEIKKOUEDET Mahdolliset kriisitilanteet Listaa tähän katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat.</p>



Tehtävä 2. Tulevaisuuden ennakointi

Lue ohessa olevat tiivistelmät toimintaympäristön muutoksista ja mieti kuinka toimintaympäristön muutokset tulvat vaikuttamaan Helsingin Ladun toimintaan.

Helsingin tila ja kehitys 2009 -

- väkiluku kasvaa vakaasti noin 3000 – 4000 vuosivauhtia
- ulkomainen ja kotimainen muuttovoitto
- 0 – 6-vuotiaiden määrä kasvaa
- peruskouluikäisten määrä vähenee
- työkäinen väestö kasvaa
- yli 65-vuotiaiden määrä tulee kasvamaan nopeasti (yli 100 000 lisää viidessä vuodessa)
- ulkomaalaisväestö kasvaa, pääkielinä venäjä, viro ja somalia, englantia, arabia ja kiina
- puolet asutokunnista on yksin asuvia, yksinasuvien määrä kasvaa hitaasti
- yli neljännes on yksinhuoltaja perheitä
- helsinkiläisten yleisimmät kuolinsyyt ovat edelleen verenkiertoelinten sairaudet ja kasvaimet
- alkoholisyyt ovat työikäisten helsinkiläistensuurimaksi kuolinsyy
- kaupungin terveystalvituksia käyttää ¼, aktiivisimpia eläkeläiset
- toimeentulo tukea tarvitsevien määrä tulee kasvamaan
- 1/3 korkeasti koulutettuja
- väkiluvun ennustetaan kasvavan merkittävimmin vapautuvilla satama-alueilla ja uusilla rakentamisen projektialueilla
- ikääntyvän väestön kasvu painottuu itäisiin ja koillisiin esikaupunkialueisiin
- palvelualojen osuus työpaikoista on 86%, eniten liike-elämän palveluita 81 000 työpaikkaa
- työllisyys paranee

(Lankinen ym. 2009, 5 – 108)

Kansallinen liikuntatutkimus 2010 aikuisliikunta tiivistelmä

- Suosituimpia liikuntalajeja ovat kävely, pyöräily ja kuntosaliharjoittelu
- Eniten suositaan lisänneitä lajeja ovat kuntosaliharjoittelu, juoksulenkkeily, luistelu, tanssi ja golf
- Pääkaupunkiseudulla miehet ovat lisänneet osallistumistaan joukkotapahtumiin
- Seniorit ovat kasvattaneet liikunnan harrastamistaan merkittävästi. 65 % senioreista harrastaa liikuntaa vähintään 4 kertaa viikossa. Suosituimpia lajeja ovat kävelylenkkeily, pyöräily, sauvakävely, hiihto, voimistelu, uinti sekä kuntosaliharjoittelu, vaikka pyöräily ja kävelylenkkeily ovatkin menettäneet harrastajia.
- Aikuisliikkujien määrä on noussut 12 %:sta 14%:iin 2000-luvulla, mutta samaan aikaan yritysten tarjoaminen liikuntapalveluiden määrä on yli kolminkertaistunut (4%:sta 15 %:iin)
- Miehet liikkuvat naisia enemmän urheiluseuroissa. Naisista puolestaan lähes kaksi kertaa suurempi määrä käyttää yritysten tarjoamia liikuntamahdollisuuksia kuin urheiluseurojen.
- Eniten liikunta-alan yritysten palveluita käytetään Uudellamaalla.
- Miehet käyttävät liikuntaharrastuksiinsa 736 euroa ja naiset 407 euroa.

(Suomen Kuntaliikuntaliitto ry. 2010)



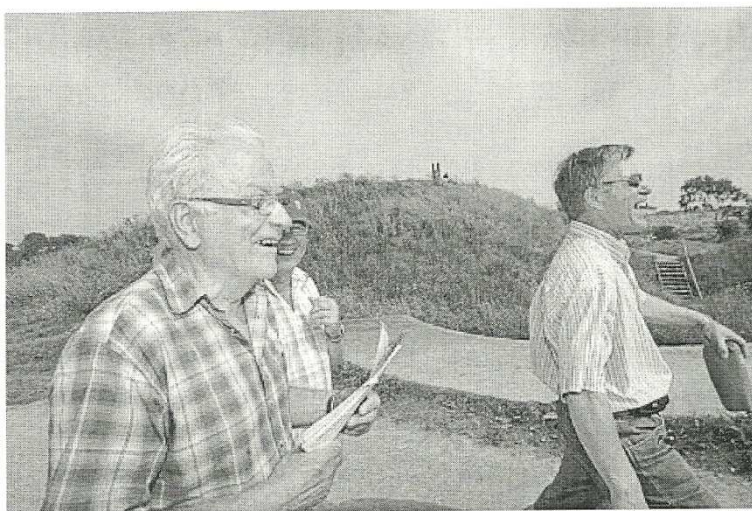
KOHTI VUOTTA 2020

Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle kymmeniä miljardeja taskussaan

2.8.2010 5:12

Pete Pokkinen
HELSINGIN SANOMAT

VILLE MÄNNIKÖ



Jorma Lehtonen, Eero Lappalainen ja Heikki Paija vierailevat Suomenlinnassa Toijalan metallin veteraaniosaston retkellä. Eläkeläisillä on 2010-luvulla aiempaa enemmän rahaa kulutettavanaan.

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ei ole pelkkä rasite Suomelle. Monet palvelualan yritykset saavat senioreista kunnan kultakaivoksen. Erityisesti terveydenhuollon lisäpalvelut sekä ravintola- ja matkailualat ovat tulevaisuudessa kysytyjä.

Suomen Yrittäjien pääekonomistin **Timo Lindholmin** mukaan yli 65-vuotiaat tuovat ostettujen palveluiden kysyntään 5–10 miljardia euroa vuodessa.

Lindholm arvioi, että suuret ikäluokat ovat Suomessa vauraampia kuin heidän edeltäjänsä. Syinä ovat esimerkiksi työeläkkeiden parantuminen sekä perintöjen karttuminen suurille ikäluokille.

"Havaitsin muutama vuosi sitten, että noin 80 prosenttia pankkitalletuksista on yli 60-vuotiailla. Rahallisesti tämä tarkoittaa yli 50 miljardia euroa", Lindholm selventää.

Senioreiden määrä lisääntyy tällä vuosikymmenellä selvästi, kun sodan jälkeiset suuret ikäluokat alkavat eläköityä. 2020 mennessä Suomessa pitäisi olla noin 1,3 miljoonaa yli 65-vuotiasta.



KOHTI VUOTTA 2020

Tulevaisuuskuvia liikunnan kansalaistoiminnasta

Kansalaistoiminnan perusta on edelleen seuroissa toimivissa vapaaehtoisissa ja näiden jäsenyydessä seuroissa. Jäsenyyden idea on siinä, että seuran toimijat itse tuottavat haluamansa toiminnan yleensä yhdessä toimien, talkoovoimin. Toisaalta jäsenyyden rinnalle on tullut asiakkuuden ja kuluttajuuden piirteitä. Osallistuminen ja sitouminen vähenee tai ainakin kohdentuu rajatummin. Vanhemmat saattavat yhä herkemmin maksaa itsensä "ulos" vapaaehtoistoiminnasta. Seuran tarjoamia toimintoja saatetaan kuluttaa, siis kokeilla ja vaihdella kuten muitakin kulutustuotteita ja -palveluja. Osalla väestö on sekä maksukykyä että -maksuhalukkuutta. Kyseessä eivät ole vain liikuntakulttuurin muutokset, vaan koko suomalaisen yhteiskunnan palvelullistumisen ja kuluttamisen trendit, joissa korostuu asiakkuus asenteena ja kuluttaminen elämäntapana riippumatta siitä mistä yhteiskunnan sektorista on kysymys.

Yhdessä liikuntakulttuurin eriytymisen kanssa nämä muutokset korostavat moniarvoisuutta, omaehtoisuutta, yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Eriytyminen ja liikuntatoiminnan mosaiikkimaistuminen johtaa siihen, että hyvinkin monenlaisella liikuntatoiminnalla on kysyntää jatkossakin. Omaehtoisuus ja itsensä toteuttaminen korostuvat varsinkin nuorilla, liikuntaa halutaan toteuttaa omista lähtökohdista käsin. Tämä liittyy läheisesti yksilöllisyyteen, odotukseen liikuntatarjonnan joustavasta räätälöinnistä kunkin henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Yksilöllisyys ei tarkoita pelkkää yksiloa. Sen rinnalla on yhteisöllisyyttä, ei kuitenkaan yhtenäisenä, "kansakuntaa kokoavana voimana" vaan vaihtelevina ja vaihtuvina pienyhteisöinä, heimoina, klubeina, joissa yhdistävänä tekijänä ei ole suuri yhteiskunnallinen (liikunta)jaate vaan henkilökohtainen (liikunta)intressi. Moniarvoistuvassa ja pirstaloituvassa liikuntakulttuurissa johtaminen ja ohjaus muuttuu yhä haasteellisemmaksi ja eriytyy erilaisten osajärjestelmien johtamiseksi ja ohjaukseksi sekä näiden väliseksi strategiseksi kumppanuudeksi.

Suomalaisen yhteiskunnan rakenteelliset muutokset, erityisesti ikääntyminen ja aluekehitys, heijastuvat suoraan tai välillisesti liikuntakulttuuriin. Nuorten ikäluokkien osuuden pienenemisellä on suoria seurauksia esimerkiksi syrjäseutujen joukkueurheilulle. On vaikeaa toteuttaa "kaikki pelaa" -ajatusta, jos kylään ei edes synny kentällistä lapsia! Toisaalta nuorten ikäluokkien merkitys ja vaikkapa nuorten terveyskäyttäytyminen korostuvat entisestään. Vaarana on erityisesti polarisoituminen, nuorten jakautuminen hyvinvoiviin ja huonostivoiviin. Ikääntyvien määrän kasvu nostaa esiin kysymyksen siitä, minkälaisen resurssin seniorikansalaiset tarjoavat seuratoiminnalle ja ylipäätään liikuntakulttuurille. Monelli seniorikansalaisella on ainakin osaamista yhteiskunnallisissa ja liikunta-asioissa. Haasteena on se, onko heillä aikaa ja motivaatiota olla mukana seuratoiminnassa. Edelleen, ikääntyvä väestönosa on koonnut huomattavan kansallisvarallisuuden, jonka purkautumista kulttuuri- ja hemmottelupalveluihin moni yksityisillä markkinoilla toimiva yritys odottaa.

Ikääntymisellä ja väestön keskittymisellä kasvukeskuksiin on heijastuksensa vapaaehtois- ja seuraverkon kattavuuteen sekä syrjäseuduilla että kasvukeskuksissa. Edellisissä seura- ja toimijaverkko harvenee, jälkimmäisissä se ei pysty vastaamaan kasvavan väestömäärän kysyntään. Yhdessä julkisen sektorin mahdollisten muutosten kanssa tämä voi johtaa niin alueellisen, sosiaalisen kuin taloudellisenkin tasa-arvon heikkenemiseen. Liikuntakulttuuri on jo nyt keskiluokkaistunut, toisin sanoen seuratoiminnassa mukana olevien määrässä hyvinvoivien osuus on kasvanut. Liikunnan yhteiskuntavastuu tulee korostumaan näidenkin muutosten seurauksena.

Modernissa jälkiteollisessa yhteiskunnassa aineellisen hyvinvoinnin lisääminen ei enää lisää henkistä hyvinvointia. Toisin sanoen kun elämisen aineellinen perusta on ainakin valtaosalla väestöstä kunnossa, kiinnittyy huomio muihin tekijöihin. Tällöin korostuvat ennen kaikkea sellaiset arvot kuten itsensä toteuttaminen, vaikuttaminen omaan elämään, oletettavasti myös osallisuus ja osallistuminen esimerkiksi vapaaehtois- ja seuratoimintaan. Nämä ovat liikunnan kansalaistoiminnan kannalta merkittäviä viestejä: jo määritelmällisestikin seuratoiminta on ihmisten yhteenliittymä henkilökohtaisesti merkitsevien tarkoituserien toteuttamiseksi. Liikunnan seuratoiminta tarjoaa siis modernille ihmiselle oivallisen paikan toteuttaa itseään ja omia motiivejaan. Olennaista on tällöin se, pystyvätkö liikunta- ja urheiluseurat tunnistamaan modernin liikkujan ja vapaaehtoistoimijan perimmäiset motiivit ja tarjoamaan näitä motiiveja vastaavaan liikunta- ja urheilutoimintaa. (Pekkala & Heikkala, 2007, 29)

LIITE 3 SWOT-analyysin vastaukset 1/3

Helsingin Ladun vahvuuksiksi koettiin seuraavat asiat:

- **tuotteet ja palvelut:** laaja lajivalikoima, säännöllisesti toistuvat tapahtumat, runsas tarjonta ympäri vuoden, maksuttomuus/edullisuus, saavutettavuus, matalakynnys, luontoliikunta, kunto- ja terveystuotanto on in
- **jäsenistö:** suuri jäsenmäärä → paljon potentiaalisia asiakkaita, kaiken ikäisiä ja kuntoisia jäseniä, uusia jäseniä liittyy paljon mukaan
- **omat tukikohdat:** hyvät sijainnit, monipuolisesti hyödynnettävissä oleva maasto/ympäristö, kokoon-tumispaikat/toimitilat, kahvila, saunat
- **hyvä maine ja brändi:** tunnetaan Suomen johtotasolla asti, sitoutumattomuus (uskonnollinen, poliit-tinen jne.) → kaikki toiminta on liikunnan sateenvarjon alla, yleishyödyllisyys, aktiivinen osallistumi-nen messuille ja tapahtumiin, HeLatu näkyy
- **"henkilökunta":** kokopäinen toiminnanjohtaja ja talkoolaiset, tietoa, taitoa ja kokemusta löytyy, aktii-veilla paljon suoria asiakaskontakteja – tiedon kerääminen
- **talous:** tasainen, vakaa taloustilanne, toiminta on kustannustehokasta
- **yhteistyöverkosto:** kaupunki, Suomen Latu, Uudenmaan latuyhdistykset, ESLU, HePo ja niin edel-leen.

Helsingin Ladun heikkouksina pidettiin seuraavia asioita:

- **tuotteet ja palvelut:** Luullaan, että maksuton palvelu ei ole hyvää palvelua, toiminnan vaihteleva laatu
- **jäsenistö:** "ME"-keskeisyys, ydinporukka luo toiminnan. Ei tiedetä tarkkaan, mitä jäsenet meiltä haluavat (kyselyihin ei vastata tai vain aktiivit vastaavat). Ihmiset eivät vaihda harrastuksiaan, vaan tekevät, mitä ovat ennenkin tehneet. Harrastajien yksipuolinen harrastaminen ja vain harrastaminen. Ollaan esim. vain pelkästään lentopallosta, mutta ei muissa lajeissa eikä olla kiinnostuneita yhdistystoiminnasta. Jäsenre-kisteristä ei saada tarkkoja tietoja esim. ikärakenteesta tai jäsenyyden kestosta. Osa jäsenistä tippuu pois joka vuosi. Suurin osa on passiivi jäseniä. Nuoria ei ole saatu mukaan.
- **omat tukikohdat:** tilojen ahtaus, epävarmuus vuokrausehdoissa, kunnostuksessa
- **maine ja brandi:** sotketaan Suomen Latuun, tunnettuus ei ole riittävä, luullaan hiihtoseuraksi,
- **henkilökunta:** Ihmisten sitoutumisen vaikeus toimintaan, vähän aktiivisia talkoolaisia, uusien talkoolais-ten rekrytointi ei ole onnistunut, omatoimisen toiminnan ja talkootehtävien rajojen epäselvyys jäsenistöllä, vakuutuslaskut, Jäsenistön ikääntyminen, jaksaminen, tiedon katoaminen, luonnollinen poistuma, henkilöstöresurssien vaihtelevuus, epävarmuus, Tiedon jakaminen ja säilyttäminen. Mikään yhdistykselle tärkeä asia ei saa olla vain yhden tiedossa. Mitä vaan voi sattua. Hiljaista tietoa on paljon → sen katoa-minen. Jäsenistön kasvaessa/aktivoituessa resurssien puute tulee vastaan. Ei ole selkeää työnjakoa. Ele-tään tässä ja nyt hetkessä, pitkántähtäimen suunnitelmat ovat vähäisiä.
- **talous:** varainhankinnan yksipuolisuus, palveluiden maksuttomuus: totuttu saamaan maksutta, ei olla valmiita maksamaan, toiminta ei ole tuottavaa, rahaa suurempiin investointeihin ei ole, Suomen Latu vie suurimman osan jäsenmaksusta. Miksi maksaa jäsenmaksua, jos voi osallistua muutenkin?
- **yhteistyöverkosto:**
- **muuta:** palautejärjestelmä ja seurannan mittarit puuttuvat. Laajempi tiedottaminen on vähäistä, vähän juttuja suuremmissa lehdissä, medioissa

LIITE 3 SWOT-analyysin vastaukset 2/3

Helsingin Ladun mahdollisuuksina nähtiin seuraavat asiat:

- **tuotteet ja palvelut:** kunto-, terveys- ja luontoliikunta ovat muotia ja niille on kysyntää: voidaanko esim. terveysliikuntaa korostaa enemmän markkinoinnissa, em. aiheet kerhoiltojen teemoina, luentoja, painonhallintaryhmiä, ravinto- ja liikuntaluentoja jne. Kulttuurin ja liikunnan yhdistäminen, Suomen suurimpana latuyhdistyksen kaikkien latulajien tarjoaminen, sinkkutapahtumat, Säännölliset kerhoillat. Mielenkiintoiset aiheet. Asiantuntijat esitelmöimään. Esim. suomen luonnosta löytyvät villi yrtit, kuivaaminen / säilöminen, saamelaiset, tekniset apuvälineet retkeilyyn / suunnistukseen ym., Toimintaa ja tapahtumia ympäri Helsinkiä, Yhteistyö Lenkkiteatterin kanssa.
- **jäsenistö:** asiakasrekisterin saaminen omaan hallintaan ja sen hyödyntäminen, Ihmisten ammattien hyödyntäminen, työelämä tietous HeLan käyttöön
- **omat tukikohdat:** majojen toiminnan kehittäminen, toimitilojen ja niiden ympäristön laajempi hyödyntäminen: Maunulan maja – Keskuspuisto, Vaakkoin eräkämpä – Portti Nuuksioon ja muut lähialueet esimerkiksi Petikko, Sipoonkorpi hyödyntäminen.
- **hyvä maine ja brändi:** tiedotteet, esitys – ja koulutus materiaalit yhtenäiseen He-Latu formaattiin.
- **”henkilökunta”:** ammattimaisuuteen panostaminen, tj, ohjaajat → pitää näkyä enemmän
- **talous:** ikääntyvän väestön varallisuuden kasvu, varainhankintamuotojen laajentaminen, Talous on vakaata, jolloin voidaan esim. kouluttaa ohjaajia
- **yhteistyöverkosto:** tiiviimpi yhteistyö kaupungin, latuyhdistysten ja muiden seurojen kanssa. Erilaiset yhteistyömahdollisuudet yritysten kanssa esim. tyky-päivät, Halti-päivät ja yhteistyökumppanuussopimukset
- **muuta:** pk-seudun väestön kasvu, väestön ikääntyminen, ikääntyvien varallisuuden kasvu, yksin asuvien määrän kasvu etenkin Helsingissä, (Kannattaako suunnata helpommin mukaan saataviin senioreihin, jotka ovat valmiita maksamaan toiminnasta?), teknologian kehitys ja esim. gepsien sekä Internetin hyödyntäminen tuotteistuksessa, markkinoinnissa ja ilmoittautumisjärjestelmissä, Sitoutumattomuuden hyödyntäminen esim. ulkomaalaiset mukaan toimintaan, esite englanniksi

Helsingin Ladun uhiksi koettiin seuraavat asiat:

- **tuotteet ja palvelut:** toiminta on henkilösidonnaista ja haavoittuvaa, kilpailun koveneminen, yritysten tarjoamat liikuntapalvelut kasvavat, asiakkaat vaativat parempaa laatua
- **jäsenistö:** seurojen / yhdistysten kova kilpailu maksavista jäsenistä,
- **omat tukikohdat:** kaupungin vuokrausehdot tiukentuvat, Vaakkoin ja Maunulan vuokraussopimusten jatko, majojen kunnon heikentyminen, Kuinka suurta remonttia kaupunki suunnittelee Maunulan majalle?
- **hyvä maine ja brändi:**
- **”henkilökunta”:** TJ:n palkkaaminen muualle, toinen taho tekee tarjouksen, josta ei voi kieltäytyä, talkootyö vähenee ja kaikesta pitäisi maksaa korvaus
- **talous:** avustusten vaikea saaminen, kaupungin avustukset, ilmaiset/lähes ilmaiset liikuntapaikat/vuorot loppuvat
- **yhteistyöverkosto:** Suomen Ladun taloudellinen tilanne ja sen johdossa tehtävät toimenpiteet sekä niiden vaikutus jäsenistöön, kateus Suomen suurinta ja kauneinta latuyhdistystä kohtaan

LIITE 3 SWOT-analyysin tulokset 3/3

Helsingin Ladun menetystekijöinä nähtiin seuraavat asiat:

omat tukikohdat: Helsingin Ladun Maunulan maja keskuspuistossa ja Vaakkoin eräkämpä – Portti Nuuksi-
oon, oma toimisto

→Työlista: brändiä työstettävä, markkinointia ja markkinointimateriaalia pitää tehdä, pitää hankkia banderolle-
ja, kylttejä, lippuja tms., joilla Helsingin Latua, toimipaikkoja tuodaan esille, Helsingin Latu brändin alla tapah-
tuvaa monipuolista toimintaa on tarjottava Maunulassa ja Vaakkoilla, Tuodaan enemmän esille kunto-, terve-
ys- ja luontoliikuntaa sekä yhdessä liikkuen luonnossa –teemaa, Toimitilojen jatko on turvattava

”henkilökunta”: päätoiminen toiminnanjohtaja: yhdistys ei toimi ilman päätoimista toiminnanjohtajaa. TJ luo
pohjan toiminnalle toiminnan organisointi, ammattimainen johtaminen, avustusten haku jne. Toiminnan pitää
olla koordinoitu yhdestä paikasta. TJ ansaitsee itse palkkansa.

→Työlista: TJ:n jatko on turvattava, työaika on käytettävä palkan hankkimiseen, varainhankintaa on tehtävä /
varainhankinta keinoja laajennettava yhdessä johtokunnan jäsenien kanssa

Tuetaan persoonallisuuksia, jotka vetävät ihmisiä mukaan

→Työlista: asiakaspalvelukoulutusta, ketään ei jätetä oman onnensa nojaan, tehdään analyysi/kortisto, talkoo-
laisista, jossa mm. Miten kauan haluat vetää vielä ryhmiä? Käydyt koulutukset? Mitä muita tietoja halutaan
kerätä/selvittää?

Helsingin Ladun heikkoudet saadaan vahvuuksiksi panostamalla seuraaviin asioihin:

tuotteet ja palvelut: Helsingin Ladun jäsenien etujen esille tuominen

yhteistyöverkosto: Yhteistyön tekeminen eri tahojen kanssa, toiminta-alueiden selkeyttäminen, Yhdistyksen
esille tuominen mm. kuka järjestää tapahtuman? Kenen jäseniä ollaan?, Selkeämpi roolitus mm. Suomen
Ladun kanssa

(Mietittiin yhteistyöpalaveria roolituksista ja tulevaisuuden suunnitelmien selkeyttämisestä SL:n ja alueen
latuyhdistysten kanssa. Mutta toisaalta todettiin, että kaikki repivät esim. yhteistyökumppaneista sen irti
minkä itse saavat. Taistelu on kovaa ja paremman tarjouksen tehnyt voittaa)

Helsingin Ladun uhat saadaan hallintaan tekemällä seuraavia toimenpiteitä:

tuotteet ja palvelut: Säännöllinen monipuolinen toiminta pitää yllä pitää, jotta kaupunki vuokraa meille tiloja.
Meidän pitää järjestää osa kaupunkilaisten liikuntapalveluista ja osallistua yhteistyön tekemiseen mm. kau-
pungin järjestämissä tapahtumissa. ”Pitää osoittaa kaupungille, että meistä on hyötyä.”

”henkilökunta”: Suuren jäsenmäärän hyödyntäminen talkoolaisten rekrytoinnissa

Talous: Varainhankintaan pitää panostaa enemmän

muuta: Yhdistystoiminnan periaatteista tiedottaminen

Helsingin Ladun mahdollisina kriisitilanteina nähtiin seuraavat asiat:

omat tukikohdat: ei saada pitää nykyisiä toimitiloja

”henkilökunta”: TJ lähtee

yhteistyöverkosto: Onko Suomen Ladulla tarve kasvattaa yhdistysten määrää tai ottaa meidän toimitilat
käyttöön. Yhteistyötahojen roolien päällekkäisyydet ja epäselvyydet sekä keskinäinen kova kilpailu.



KOHTI VUOTTA 2020

2. Strategiapalaveri aikataulu

- 17.30 – 18.00 Kahvittelua, strategiatyön vaiheiden kertaus, työn aikataulusta sopimine jäsenien kyselystä sopiminen ja visiointi ohjeet
- 18.00 – 18.10 Omat ajatukset paperille 5 – 10 kpl
- 18.10 – 18.25 Parien ajatukset 5 parasta
- 18.25 – 18.45 Esitykset
- 18.45 – 19.15 Kommentointi ja alustavan vision muotoilu lauseeksi, joka kuvaa unelma: Helsingin Ladusta tulevaisuudessa
- 19.15 – 19.30 Strategisten painopistealueiden valinta ja jatkotyöstöstä sopiminen

Miksi pitkántähtäimen suunnitelmaa tehdään?

Strategian tehtävänä on olla suodatin, jonka avulla erilaisista sattumanvaraisista kehittämisimpulsseista voidaan valita toteutettaviksi ne, jotka vievät kohti tavoiteltavaa päämäärää. Strategia auttaa keskittymään olennaisiin asioihin ja se parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta, toimivuutta ja toiminnan kehittämistä sekä pitää yhdistyksen elinvoimaisena.

Strategiatyön vaiheet

- 1) tiedon hankinta, analysointi ja tulkinta
- 2) vision luominen
- 3) strategisten valintojen tekeminen
- 4) strategian konkretisointi
- 5) strategian käytännön toteutus sekä
- 6) strategian varmistus, oppimisen ja kehittäminen.

Omat ajatukset paperille 5 – 10 kpl

1. Miettikää, mitä asioita visiossa tulisi olla?
 - Visiossa kuvataan, millainen Helsingin Latu on tulevaisuudessa
2. Mitä haluatte, että visio kertoo Helsingin Ladun toiminnan suunasta?
 - Mitä varten Helsingin Latu on olemassa?
 - Mitä jäsenten tarpeita tyydyttääksemme Helsingin Latu on olemassa?
 - Miksi juuri Helsingin Latu on tarpeellinen?

LIITE 5 Asiat, joita vision halutaan sisältävän

Mitä asioita haluat vision sisältävä?

Seinälle laitettut paperit

- Toimiva organisaatio: päätoiminen TJ, johtokunta, jaokset itsenäisiä, talkoolaiset, ammattitaito
- Hyvä maine ja brändi: 4 pääyhteistyökumppania, yritys tapahtumia, mainostajat, jäsenedut
- Kunto- ja luontoliikunnan järjestäjä
- Omat tukikohdat: Maunula, Vaakkoi, toimisto, alaosastot
- Yksin, yhdessä, kaiken ikäiset
- Ihmiset: jo toimivat, mukaan tulevat
- Latuaktiivit järjestävät toimintaa yhteistyössä
- Kun haluat tulla mukaan voit tulla. Ei ole pakko vaan mahdollisuus. Se ei ole liikuntaseura vaan ulkoilua, joka edistää terveyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta.
- Monipuolinen, ei vain parin lajin yhdistys.
- Latuyhdistykset yhteistyö
- Koulutus: jäsenille, aktiiveille
- Retkiä uusille urille. Luonnossa liikkuminen yhdessä. Hiihtoretkiä luontoon. Kuljetaan uusia polkuja.
- Liikuntaa yli kuntarajojen. Oma liikunta jää väliin. Nuuksion luonnon käyttö.
- Omatoimista/Omatoimisia luontoliikunta mahdollisuuksia mm. lapsiperheille.
- Luonnossa liikkumisen asiantuntija



HELSINGIN LADUN VISIO 2015

Visio on kuvaus seuran tulevaisuudesta, siitä minkälainen se on kuviteltuna vuonna, kun se on menestyksekkäästi toteuttanut toiminta-ajatustaan.

(Lähde: Nikulainen, P. & Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran johtaminen.)

ALUSTAVA visio lauseke 2015

Helsingin Latu on kaiken ikäisten ympäri vuoden toimiva hyvää oloa tarjoava luonto-, kunto- ja terveystoimintayhteisö. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa ylläpitämällä ulkoilumajoja ja pääkaupunkiseudulla. Helsingin Latu toimii retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntijana. Helsingin Latu tunnetaan latulajien edistäjänä.

1. Mitä ajatuksia alustava visio lauseke mielessäsi herättää?

2. Mitä asioita visiossa tulisi mielestäsi olla?

3. Mitkä ovat mielestäsi Helsingin Ladun tärkeimmät päämäärät eli asiat joihin yhdistys haluaa vaikuttaa?

4. Muut kommentit voi kirjoittaa paperin kääntöpuolelle

LIITE 7 Vision kommentointikierroksen vastaukset 1/2

Suulliset kommentit lyhyesti:

- toimintapisteitä pitäisi olla eri puolilla Helsinkiä
- näillä resursseilla toimintoja kannattaa keskittää
- yli 65-vuotiaiden määrä tulee lisääntymään ja heille pitäisi tarjota toimintaa. erityisesti pääväsaikaan sopivaa toimintaa yli 65-vuotiaille
- Toimintaa tulee tarjota lähinnä jäsenistölle, mutta jos resurssit riittävät, niin toimintaa myös lapsiperheille.
- Vetäjät pitäisi kasvattaa itse. Vetäjiä voi palkita yhteisillä tilaisuuksilla tai pienillä palkinnoilla.
- Keskitytään retkeilyyn ja niihin lajeihin, joita meillä on. Määrän sijasta pitäisi panostaa laatuun.
- Kestävä kehitys pitäisi ottaa huomioon.
- Toimintaa pitäisi olla suur-Helsingin alueella.
- Lehdessä voisi ilmoittaa toimintojen yhteydessä, millaista talkooporukkaa tarvitaan mukaan.
- Kannattaa ottaa pääkohderyhmäksi eläkeläiset ja kohdistaa toimintaa heille.
- Alistutaan luonnonvoimille ja tarjotaan retkeilyä eikä hiihtoa.
- Jos talvet paranevat, pitää hiihtoonkin panostaa.
- Hiihdonvetäjistä on pula ja yrittäjät tarjoavat palveluita.
- Pitäisi kouluttaa hiihdon ohjaajia.
- Pitää olla koneella ajettuja latuja ja autolla pitää päästä ladun viereen.
- Koska on 4 vuoden aikaa, niin tarjotaan eri lajeja vuodenaikojen mukaan.
- Laavuretket, lyhyt matka 1,5 – 3 km, 3 sukupolvea mukaan, kohde pääasia ei matka, läheltä liikkumaan, perheet mukaan.
- Aloittelijoille helppoja/kevyitä juttuja ja aktiiveille pidempiä retkiä.
- Hiihto on ollut taka-alalla säiden takia. Pitää olla myös hiihtoa ja retkiä.
- Pitäisi tehdä Lapin retkiä.

Visiointilomakkeen vastaukset

Kysymys 1.

- Hyviä ajatuksia
- Helsingiläisille, lapsille siinä on parempi tulevaisuus hakuisuus ja eläkeläisiin.
- Ikäryhmät 18 → lapsiperheet erikseen, huomioidaan ikääntyvät erikseen ja aktiivisten ehdotukset huomioon! Talkoovoimien käyttöä lisätään ja rohkeasti tapahtumien yhteyteen talkoolaisten tarve.
- .. jos tuo kaikki sisältyy tai vaikka sisältyisi muutakin ..

muutostakin niin seuraavanlaista tuli ajatuksiini. Helsingin Latu on ympäri vuoden toimiva hyvää oloa tarjoava luonto-, kunto- ja terveystoimintaa tarjoava yhteisö kaiken ikäisille. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa pääkaupunkiseudulla (tai ..eri puolilla pääkaupunkiseutua) sekä ylläpitämillään latuasemilla; Maunulan ulkoilumajalla ja Vaakkoin erämaakämpällä Nuuksiossa. Helsingin Latu tunnetaan retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntijana ja uusien luontoliikuntalajien edistäjänä... no, en tiedä miksi minä muuttaisin luonnosta tuohon suuntaan mutta kirjasin kun tuli ajatuksia.

Kysymys 2.

- Kestävän kehityksen huomioiminen toiminnassa suurhelsingin alueen asukkaille
- Maunulan majalle pieniä pukukoppeja hiihtäjille ja pienille hiihtäjille myös.
- Edellisten lisäksi: Retkiä Lappiin jäsenistölle, eri aiheisia (retkeily, hiihto, luonto) kerhoilto- ja enemmän asiantuntijoiden johdolla.

Kysymys 3.

- Ennen kaikkea jäsenille.
- Retkeilykeskeistä toimintaa, koska lumitilanne pääkaupunkiseudulla on epävakaata. Ei lajeja vaan laadulla vähemmän.
- Eri retkeilyyn liittyviä aiheita kehitetään. Hiihdon opetuksen kehittäminen. Ohjaajakoulutus. Retkeilyn kehittäminen kaikkien tavaksi. Retkeilyohjaajakoulutukset.

LIITE 8 Ennakkotehtävä: Strategiset valinnat (1/2)



Ennakkotehtävä 12.1. strategiapalaveriin

Hei!

8.1.2011

Tähän mennessä Helsingin Ladun pitkäikäisen toimintasuunnitelman tekeminen (strategiatyö) on edennyt seuraavasti:

- 11/2009 Päätös strategiatyön aloittamisesta
- 1 – 6/2010 Suunnitelma strategiatyön vaiheista
- 8 /2010 Nykytilanteen kartoitus → Kehitysehdotuksia, toimenpiteitä
- 8 – 10/2010 Arviointia → Kehitysehdotuksia, toimenpiteitä
- 10 – 12/2010 Vision luominen ja jäsenprofiilin teko → Kehitysehdotuksia, toimenpiteitä

Viimeksi käsitelimme Helsingin Ladun visiota ja saimme valmiiksi alustavan visiolausekkeen. Lisäksi keräsin visiosta kommentteja syyskokouksen jälkeen. Tein myös tarkemman profiilin jäsenistöstämme. Teille annettiin ryhmätyöt, joiden aiheina olivat Vaakkoin eräkämpän toiminnan kehittäminen, Maunulan ulkoilumajan toiminnan, tuotteet ja palvelut, kehittäminen, ilmapiirin parantaminen, vapaaehtoistoiminta ja uusien jäsenten rekrytointi, talous ja Helsingin Ladun imago/brändi. Palautetut tehtävät löytyvät tämän viestin alta.

Viime johtokunnankokouksessa annoin teille tehtäviksi miettiä, millaisia konkreettisia toimenpiteitä vision perusteella tehdään. Toimenpiteitä on mietitty strategiatyön eri vaiheissa jo usein aikaisemminkin. Nyt on kuitenkin tavoitteena laittaa toimenpiteet tärkeysjärjestykseen, aikatauluttaa tehtävät ja asettaa niihin tarvittavat resurssit.

Tapaamisen aiheena on siis **Strategiset valinnat ja toimenpidesuunnitelman teko**. Tutustu liitteenä olevaan materiaaliin ja mieti valmiiksi visiosta seuraavia toimenpiteitä. Lisäksi jos ehditte, toivoisin, että tutustuisit liitteenä olevaan opinnäytetyöhöni ja antaisitte palautetta siitä.



Ennakkotehtävä 12.1. strategiapalaveriin

Strategisten valintojen tekeminen

Strategia luodaan valitsemalla sopivat vaihtoehdot sen kuvan perusteella, joka on syntynyt analyysivaiheessa ja ajan kuluessa kiertyneen tiedon perusteella. Strategia voidaan määrittellä kolmessa vaiheessa tehtävien vaihtoehtojen muodostamisen ja niistä tehtävien valintojen avulla. Ensimmäiseksi tehdään strategian päälinjaukset ja asetetaan strategiset tavoitteet. Päälinjaukset ovat keskeisiä asiakokonaisuuksia, joihin panostamalla visio voidaan saavuttaa. Asiakokonaisuudet valitaan visiosta löytyvien asioiden pohjalta. Strategiset tavoitteet ovat välitavoitteita, jotka toteuttamalla visio voidaan saavuttaa. Toisessa vaiheessa tehdään valinnat siitä, millaisella liiketoiminta-, tuotemarkkina- ja kilpailustrategialla edetään. Liiketoimintastrategia tarkoittaa niiden liiketoiminta-alueiden valitsemista, joilla toimimme. (Hakanen, 2004, 89 – 104.) Kilpailustrategia vastaa kysymykseen, miten pystymme erottautumaan kilpailijoista. Vastausta voidaan hakea miettimällä asiakkaiden tarpeita, osaamistamme, resurssejamme ja kilpailutilannetta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pitää luoda sellainen asiakaslupaus, että asiakas valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista meidät. Meidän on pystyttävä täyttämään lupaus sellaisella arvo/kustannus (hyöty/hinta) suhteella, että se on meille kannattavaa liiketoimintaa. Keskeistä on siis kilpailuedun luominen. (Kamensky 2010, 58 – 59.) Tuotemarkkinastrategia tarkoittaa sitä, että määritetään, mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa ja millä markkinoilla ja mille asiakkaille niitä markkinoidaan. (Markkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin maantieteellistä aluetta sekä asiakkaita, asiakaskohderyhmiä ja markkinasegmenttejä, joiden tarpeita pyritään tyydyttämään.) (Hakanen 2004, 95.) Kolmannessa vaiheessa strategiset tavoitteet konkretisoidaan kriittisiksi menestystekijöiksi, joiden valintaa ohjaa kilpailustrategia. Tiivistetysti strategian valinnassa on kysymys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat oleellisesti visioon pääsemiseen ja miten ne hoidetaan paremmin kuin kilpailijat. (Hakanen 2004, 90 – 91.)

Visiosta luodut päälinjaukset

Helsingin Latu on kaiken ikäisten ympäröivä vuoden toimiva hyvää oloa tarjoava luonto-, kunto- ja terveystyöyhteisö. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa ylläpitämällä ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla. Helsingin Latu toimii retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntijana. Helsingin Latu tunnetaan latulajien edistäjänä.

Visiolauseke, mihin päädytään tulee operationaalistaa toiminnoiksi sekä selvittää itsellemme ja muille miksi mitään toimenpiteitä tehdään.

- Pidetään huolta kaiken ikäisistä – miten ja miksi?
- Toimintaan ympäröivä vuoden – Miten ja miksi?
- Laatuvaatimus "hyvää oloa" – miten ja miksi?
- Luonto-, kunto- ja terveystyöyhteisö – Mitä nämä ovat ja miten niitä toteutetaan ja miksi?
- On aktiivinen yhteisö – Miten aktivoidaan ja pysytään aktiivisina?
- Mitä tarkoittaa "monipuolista toimintaa ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla" ja miksi näin aiotaan tehdä?
- Mitä tehdään retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntijuuden hyödyntämiseksi, edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä miksi aiotaan toimia noin?
- Miten aiotaan lisätä tunnettavuutta latulajien edistäjä ja miksi niin tehdään?

1. Pidetään huolta kaiken ikäisistä – miten ja miksi?

- Myös perheohjelmaa, koska liikuntatottumukset luodaan lapsena ja heissä on ladun tulevaisuus
- Keskitytään työikäisiin, eläkeläisiin ja lapsiperheisiin, koska resurssit eivät riitä kaikkeen. Nykyisiä toimintoja on mahdollista soveltaa em. kohderyhmille. Segmentoidaan toimintoja, jolloin asiakkaat on helpompi tavoittaa. Meillä on osaamista ja kokemusta em. ryhmien toiminnasta. Nuoria ei ole saatu tavoitettua yrityksistä huolimatta ja se koetaan hankalimmaksi kohderyhmäksi tavoittaa. Ihan pienille lapsille 0-3v.nykyiset toiminnot eivät sovellu. Esim. nykyiset retket ja jumppa ja lentopallo eivät sovellu pienille lapsille, koska toiminta on suunnattu aikuisille.
- **Miten:** latutoiminta ja -lajit sopivat kaikenikäisille, liikkumisen vauhti sovitetaan niin, että kaikki osallistujat pysyvät mukana (ei kilpailuja), liikuntakohde (kävely, pyöräily, retkeily) valitaan ennakkoidun (halutun?) kohdejoukon mukaan, näin siis lapsille eri kohteet kuin aikuisille.
- **Miksi:** eri ikäiset suoriutuvat liikunnasta eri tavalla (ainakin yleisesti ottaen), vanhemmilla on (ehkä) kokemusta, mutta lapsia täytyy todennäköisesti opastaa kyseessä olevan liikuntalajin perustietoihin ja -taitoihin. Lapset oppivat usein leikkimällä ja aikuiset asioita selittämällä ja perustelemassa (kaikille kuitenkin täytyy konkreettisesti esittää, mistä on kyse).

2. Toimintaan ympäri vuoden – Miten ja miksi?

- eri toimintoja vuoden ajan mukaan, jotta säilyy kontakti läpi vuoden, huomioidaan myös vuorotyöläiset

- Toimintamme ja eri lajit soveltuvat loistavasti toteutettaviksi eri vuodenaikojen mukaan. Toiminnasta saadaan vaihtelevaa ja monipuolista. Pystymme hyödyntämään luonnonvoimia. Kontakti säilyy läpi vuoden. Järjestetään toimintaa joka kuussa, eri viikonpäivinä ja eri kellonaikoihin. Säännöllistä toimintaa ja kertaluontoista toimintaa, jolloin ihmiset pystyvät valitsemaan omalle ajankäytölleen sopivia osallistumismuotoja. Pyritään tunnistamaan, milloin mitäkin kohderyhmä pääsisi parhaiten mukaan.

Miten: Kesällä kävellen (myös sauvakävely), patikoiden ja pyöräillen. Talvella hiihtäen. Lentopallo sopii ympäri vuoden (kuten nyt onkin).

Miksi: Liikuntaa tarvitaan ympäri vuoden, samoin ulkoilmaa. Lisäksi jotkut ihmiset ovat kiinnostuneita vain kesälajeista ja jotkut toiset puolestaan vain talvilajeista.

Kesäaikaan pääsee helposti täysin ilman mitään lisävarusteita ”minne vain”, siis vaikka kävelen/patikoiden ”umpimetsässä”. Talvella hankien aikaan ei ole helppoa kulkea kävellen hangessa, siis pä sukset auttavat asiaa. Toisaalta sitten talvella pääsee kävelemään veden päällä, mikä ei kesällä onnistu.

3. Laatuvaatimus ”hyvää oloa” – miten ja miksi?

- Hyvä olo merkitsee eri asiaa jokaiselle, siksi monipuolisuus on tärkeää, ihmisten hyvä olo heijastuu koko yhteiskuntaan ja tuo säästöjä terveydenhuollossa.

- Toimintamme lähtökohta on ilo, virkistys, hyvä olo ja toimiminen samanhenkisessä seurassa. Emme toimi verenmaku suussa. Tarjoamme erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia ja luontoelämyksiä. Kukin voi valita itselleen sopivan tavan olla mukana (sivustaseuraajana, liikkujana, talkoolaisena jne.).

Miten: Ulkona, metsässä ja luonnossa kulkiessa tulee aina hyvä olo. Lisäksi tilaisuuden vetäjä omalla asenteellaan luo (ainakin yrittää luoda) hyvää oloa ja innostusta. Kaikki osallistujat otetaan mukaan, toivotetaan tervetulleiksi, vetäjä esittelee itsensä, osaa asiansa, tietää ko. liikuntalajista ja liikuntapaikasta teorian tietoakin. Vetäjä yrittää myös marisijat saada positiiviselle tuulelle, ei takerumalla heidän marinaansa, vaan puhumalla positiivisesti ja kannustavasti.

Miksi: Kun kaikki osallistuvat innokkaasti mukaan, kaikille tulee hyvä olo.

4. Luonto-, kunto- ja terveystoimintayhteisö – Mitä nämä ovat ja miten niitä toteutetaan ja miksi?

- liikuntamuodot ovat moninaisia ja tuovat uusia harrastajia kiinnostuksen mukaan, trendit vaihtuu ja tulee pysyä ajan hengessä mukana unohtamatta perinteisiä vanhoja harrastustapoja.

- Ei järjestetä kilpa- ja huippu-urheilua

5. On aktiivinen yhteisö – Miten aktivoidaan ja pysytään aktiivisina?

- Jokaiselle tulisi löytää oma paikkansa aktiivisena toimijana, se tukee omaa identiteettiä ja antaa tyydytystä tehdystä työstä. Palkitsevaa on myös tunnustus ja hyvä kaverihenki porukassa. Hyvä suunnittelu ja järjestyksen pito sekä luotettavuus, tehdään mitä on luvattu.

- Toimintaa pyritetään vapaaehtoisvoimin. Tavoitteena aktiiviset hyvin toimivat jaostot, joihin on helppo tulla mukaan. Tuetaan vapaaehtoisia kouluttamalla, palkinnoilla, hemmottelupäivillä. Rekrytoidaan uusia mukaan säännöllisesti. Esitellään toimintaa uusille säännöllisesti. Luodaan selkeät pelisäännöt, joita noudatetaan.

6. Mitä tarkoittaa ”monipuolista toimintaa ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla” ja miksi näin aiotaan tehdä?

- Monipuolinen toiminta tarkoittaa useita lajeja sisä- ja ulkopelejä ja liikuntaa eri vuodenaikoina + kulttuuriakin on joukossa. Tarjotaan jokaiselle jotakin mieltymysten mukaan.

7. Mitä tehdään retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntijuuden hyödyntämiseksi, edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä miksi aiotaan toimia noin? –

- Toteutetaan kursseja ja luontoliikuntaa monin eri tavoin, osaajien tieto hyödynnetään uusien jäsenten koulutuksessa, joten toiminnalla on jatkuvuutta.
- Järjestetään retkeily yms. koulutusta. Koulutetaan ohjaajia. Jaetaan tieto-taitoa eri tapahtumissa. Tiedotetaan asioista jäsenlehdessä ja muissa kanavissa.

8. Miten aiotaan lisätä tunnettavuutta latulajien edistäjä ja miksi niin tehdään?

- Osallistutaan joukkotapahtumiin messuihin ym. ollaan aktiivisia mainonnassa ja siellä missä ihmiset liikkuu, tehdään mitä voidaan.
- Järjestetään tapahtumat hyvin. Pidetään pieni info Helsingin Ladusta kaikissa tapahtumissa. Viestitään yhtenäisellä ilmeellä. Tuodaan Helsingin Latua esille monipuolisena monen lajin yhdistyksenä. Yritetään saada juttuja medioihin. Vaikutetaan luontoliikunta-asioihin. Tehdään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Hankitaan markkinointimateriaalia. Kun meidät tunnetaan, yhteistyökumppanuuksia, uusia jäseniä ja vapaaehtoistoimijoita on helpompi saada mukaan.



PIKA GALLUP

12.1.2011

Sinulla on käytössäsi 25 pistettä. Anna pisteitä 0 – 25 välillä. Voit antaa kaikki pisteet yhdelle vaihtoehdolle tai jakaa pisteet haluamallasi tavalla.

1) Pisteytä ikäluokat tärkeysjärjestykseen. Eniten pisteitä niille ikäluokille, joille mielestäsi Helsingin Ladun palveluita/toimintaa tulisi eniten tarjota.

- | | |
|---|--|
| a) 0 – 6 v. (alle kouluikäiset) | d) 19 – 35 v. (opiskelijat, työkäiset) |
| b) 7 – 12 v. (alakoululaiset) | e) 36 – 65 v. (työkäiset) |
| c) 13 – 18 v. (yläkoululaiset, lukiolaiset) | f) yli 65 v. (eläkeläiset) |

2) Pisteytä lajit tärkeysjärjestykseen. Eniten pisteitä niille lajeille, joita sinun mielestäsi Helsingin Ladun pitäisi tarjota

- | | |
|---|-----------------|
| a) geokätköily | f) sauvakävely |
| b) maastorullaluistelu | g) suunnistus |
| c) pihapelit | h) tuolijumppa |
| d) vaellukset (yön yli retket) | i) muita lajeja |
| e) päiväretket kävellen, hiihtäen, pyöräillen | |

3) Pisteytä liikuntamuodot tärkeysjärjestykseen. Eniten pisteitä niille liikuntamuodoille, joihin Helsingin Ladun pitäisi keskittyä.

- huippu-urheilu (*Huippu-urheilu tarkoittaa yleensä kansainvälisellä mestaruuskilpailutasolla tapahtuva tai sinne tähtäävä urheilua.*)
- kilpaurheilu (*Kilpaurheilu on alemmilla kilpailutasoilla tapahtuva kilpailu.*)
- kuntoliikunta (*Tavoitteellista liikunta, jota harrastetaan fyysisen kunnon ylläpitämiseksi tai parantamiseksi.*)
- terveysliikunta (*Terveysliikunnalla tarkoitetaan kaikkea fyysistä aktiivisuutta, jolla on terveyttä edistäviä tai ylläpitäviä vaikutuksia ilman intensiiviseen urheiluun liittyviä riskejä*)
- luontoliikunta (*Luontoliikunnalla tarkoitetaan omilla lihaksilla aikaansaattua fyysistä aktiivisuutta. Luontoliikunta käsittää sekä aidossa että osittain rakennetussa ympäristössä tapahtuvan aktiviteetin.*)



PIKA GALLUP

4) Pisteytä vuodenajat tärkeysjärjestykseen. Eniten pisteitä niille vuodenaajoille, milloin toiminnan pitäisi olla aktiivisinta.

- | | |
|-------------|-------------|
| a) keväällä | c) syksyllä |
| b) kesällä | d) talvella |

5) Pisteytä paikat tärkeysjärjestykseen. Eniten pisteitä niille paikoille, missä toimintaa pitäisi mielestäsi järjestää.

- | | |
|---|---|
| a) Maunulan ulkoilumajalla /
Keskuspuistossa | e) Suur-Helsingin alueella (Helsinki,
Espoo, Vantaa, Kauniainen) |
| b) Vaakkoin eräkämpällä / Vaakkoin
ulkoilualueella | f) Lapissa |
| c) Nuuksiossa | g) Jossakin muualla |
| d) Helsingissä | |

LIITE 11 Pikagallupin pisteet

1.

a	16
b	21
c	10
d	46
e	85
f	47

2.

a	13
b	14
c	18
d	50
e	62
f	20,5
g	22,5
h	7
i	13

3.

a	0
b	7
c	60
d	63
e	94

4.

a	54
b	37
c	58
d	70

5.

a	61
b	62
c	33
d	17
e	30
f	20
g	2

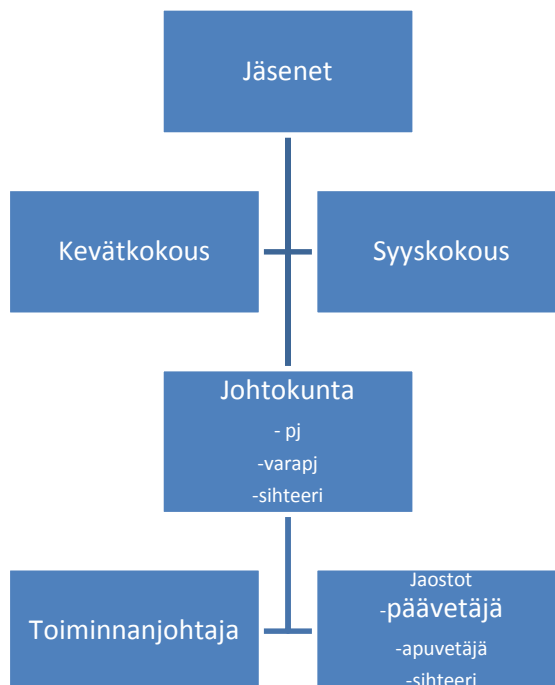
DEMOKRAATTISEN DIALOGIN SÄÄNNÖT

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin kuitenkaan riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia.
 - a) Lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi
 - b) auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta.
6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.
7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
9. Mielipiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua ainoastaan 'paperilla'.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

(Demokraattisen dialogin periaatteet Gustavsenin (1992) mukaan (Lahtonen 1999, 207).

Helsingin Ladun strategia-asiakirja

Organisaatiokaavio



Visio 2015

Helsingin Latu on kaiken ikäisten ympäri vuoden toimiva hyvää oloa tarjoava luonto-, kunto- ja terveystoimintayhteisö. Aktiivinen yhteisö järjestää monipuolista toimintaa ylläpitämillään ulkoilumajoilla ja pääkaupunkiseudulla. Helsingin Latu toimii retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen tunnettuna asiantuntijana ja latulajien edistäjänä.

Kaikenikäiset pääsevät osallistumaan

- Ydintehtävämme on järjestää toimintaa kaikille. Olemme Suomen suurin latuyhdistys ja meillä on kaikenikäisiä jäseniä. Haluamme tarjota kaikille jäsenillemme toimintaa ja antaa vastinetta jäsenmaksulle. Kaikille avoin toiminta erottaa meidät monista muista toimijoista. Koko sukupolvi vauvasta vaariin ja mummoon pääsee mukaan toimintaamme.

Järjestämme monipuolista toimintaa ympäri vuoden

- Lajitarjontamme kuuluu toistakymmentä lajia sekä sisä- että ulkoliikuntaa. Lajitarjontamme vaihtuu vuodenaikojen mukaan ja sovellamme eri lajeja olosuhteiden mukaan. Järjestämme kuukausittain toimintaa eri viikonpäivinä ja eri kelloaikoina. Tarjoamme mahdollisuuden osallistua säännölliseen viikoittaiseen toimintaa sekä kertaluonteisiin tapahtumiin, jolloin jokainen voi osallistua joustavasti mielenkiintonsa mukaan valitsemallaan tavalla.

Tavoitteenamme on hyvä olo

- Toimintamme lähtökohta on ilo, virkistys ja hyvä olo sekä toimiminen samanhenkisessä seurassa. Tarjoamme erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia ja luontoelämyksiä. Toimintaamme on helppo tulla mukaan ja eikä erikoisvarusteita tarvita. Kukin voi valita itselleen sopivan tavan osallistua. Ohjaajamme innostavat osallistujat mukaan positiivisella asenteellaan. Kaikki osallistujat otetaan mukaan ja toivotetaan tervetulleiksi. Ohjaajamme kannustavat ja antavat rakentavaa palautetta.

Olemme luonto-, kunto- ja terveysliikuntayhteisö

- Liikumme ja opetamme luonnossa liikkumissa. Luonnossa voi liikkua mm. kävellen, pyöräillen, hiihtäen, geokätköillen, maastorullaluistellen ja marjastaen. Esittelemme myös monipuolisesti pääkaupunkiseudun luontoliikuntapaikkoja. Liikumme luonnosta nauttien sekä kuntoa ja terveyttä edistäen (emme kilpaile). Luonnon kokeminen (maasto, kankaat, järvet, kasvit, eläimet, hajut, äänet, maut jne.), luontoelämykset ja maisemat ovat luontoliikunnan ydinsisältö.

Aktiivinen yhteisö on voimavaramme

- Toimintaamme järjestävät vapaaehtoistoimijat. Tuemme vapaaehtoistoimijoita kannustamalla ja kouluttamalla heitä, tarjoamalla heille yhteishenkeä kohottavia virkistyspäiviä ja arpomalla palkintoja heidän kesken. Rekrytoimme uusia toimijoita säännöllisesti mukaan. Tarjoamme monenlaisia osallistumisen mahdollisuuksia eri tehtävissä. Meillä on yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan.

Tukikohdat tukevat toimintaamme

- Tukikohtiemme Maunulan ulkoilumajan ja Vaakkoin eräkämpän ansiosta meillä on omat paikat, missä meidän on helppoa järjestää toimintaa. Toiminta on pitkäjänteistä ja tukikohtamme tunnetaan. Järjestämällä monipuolista toimintaa tukikohdissamme, saamme pitää ne jatkossakin meillä. Kehitämme tukikohdistamme lähi- ja luontoliikunnan keskuksia. Lisäksi tukikohtamme tarjoavat jäsenillemme mahdollisuuden harrastaa ja kokoontua ohjatun toimintamme ulkopuolisella ajalla.

Olemme retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntija

- Koulutamme ohjaajiamme ja toimintaamme osallistuvia retkeily- ja luontoliikunta-asioissa. Ohjaajamme jakavat tieto-taitoaan järjestämässämme tapahtumissa. Toimintamme on hyvin suunniteltua ja turvallista. Kehitämme toimintaamme ja tuomme esille uusia lajeja sekä alan uusia tuulia. Tiedotamme retkeily- ja luontoliikunta-asioista jäsenlehdessämme ja muissa kanavissa.

Helsingin Latu tunnetaan retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen edistäjänä ja asiantuntijana

- Järjestämme tapahtumat hyvin. Pidämme lyhyen infon Helsingin Ladusta kaikissa tapahtumissa, joissa on uusia henkilöitä mukana. Viestimme yhtenäisellä ilmeellä ja osallistumme myös massatapahtumiin. Tuomme Helsingin Latua esille monipuolisena monen lajin yhdistyksenä. Vaikuttamme luontoliikunta-asioihin toimialueellamme. Teemme yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kun meidät tunnetaan, yhteistyökumppanuuksia, uusia jäseniä ja vapaaehtoistoimijoita on helpompi saada mukaan.

Strategiset päätavoitteet

2011 – 2015

- jäsenmäärä on kasvanut 250:llä jäsenellä per vuosi
- eroavien jäsenten määrä on laskenut 10 % per vuosi
- tilinpäätöksessä on tehty vähintään 0-tulos joka vuosi

2011

- johtokunnan jäsenille on tehty toimenkuvat
- jaostoille on tehty toimenkuvat
- vapaaehtoistoimijoiden polkua on kehitetty (rekrytointi, perehdytys, aktivointi, ”huoltotoimet” ja palkitsemisjärjestelmä)
- olemme rekrytoineet ja kouluttaneet uusia ohjaajia
- retkiohjaajillamme on EA1-pätevyys
- olemme kehittäneet Vaakkoin kesä- ja talvikauden toimintaa
- olemme tehneet yhteistyötä ja järjestäneet tapahtumia pääkaupunkiseudun muiden toimijoiden kanssa
- olemme luoneet positiivista ja avointa ilmapiiriä
- olemme keränneet palautetta osallistujilta ja ohjaajilta

2012

- jaostot ovat toimineet aktiivisesti yhteisten pelisääntöjen mukaan ja kokoontuneet myös itsenäisesti suunnittelemaan toimintaa
- olemme rekrytoineet ja kouluttaneet uusia ohjaajia
- olemme järjestäneet Maunulassa ja Vaakkoilla omatoimista lähi- ja luontoliikuntaa tukevaa toimintaa
- olemme uusineet Maunulan ulkoilumajan sopimuksen kaupungin ja kahvilanpitäjän kanssa
- olemme viestineet Helsingin Ladusta yhtenäisillä viesteillä ja yhtenäisellä visuaalisella ilmeellä kaikissa Helsingin Ladun tapahtumissa
- meillä on 4 pääyhteistyökumppania, joiden kanssa teemme molemminpuolista yhteistyötä.
- käytämme Webropol-ohjelmaa palautteen keräämiseen jäseniltä ja ohjaajilta
- meillä on uudet toimivat verkkosivut
- olemme laajentaneet toimintaamme ja tarjonneet uusia tuotteita/palveluita, joita koko perhe on voinut harrastaa yhtä aikaa.

2013

- tukikohdissamme on aktiivista ympärivuotista toimintaa
- olemme panostaneet tukikohtiemme lähi- ja luontoliikunnan markkinointiin
- olemme järjestäneet perus- ja jatkokoulusta luonnossa liikkumisesta.
- olemme laajentaneet toimintaa ja järjestäneet tukikohdissamme omatoimiseen harrastamiseen kehitettyä toimintaa erityisesti lapsiperheille.
- olemme kehittäneet ydintuotteidemme ympärille lisäominaisuuksia
- noudatamme omakustannusarvohinnoittelua
- olemme järjestäneet peruspalveluita, jotka ovat oleet kaikille avoimia ja segmentoituja palveluita, joissa on huomioitu kohderyhmien tarpeet

2014

- olemme kehittäneet toimintaa niissä kaupunginosissa, joissa sitä ei vielä ole ollut
- olemme laajentaneet toimintaa ja tarjonneet uusia tuotteita erityisesti alakouluikäisille ja alle kouluikäisille

2015

- Olemme kartoittaneet yhteistyömahdollisuuksia kaupungin, alueen vanhain- ja päiväkotien tms. toimijoiden kanssa ja markkinoineet tukikohtien lähi- ja luontoliikunnan mahdollisuuksia lähialueiden toimijoille
- meillä on säännöllistä toimintaa eri puolilla Helsinkiä
- olemme laajentaneet toimintaa ja tarjonneet uusia tuotteita/palveluita senioreille

Vuosikello

Helsingin Ladun vuosikello			
Kuukausi	Yhdistysasiat	Yhteiset tapahtumat	Jaoston tapahtumat
tammikuu	tj ja johtokunta tekevät yhteenedon toimintakertomuksesta ja tilinpäätöksestä		
helmikuu	kevätkokous	jäsenlehti 1/2011 ilmestyy talvirieha	
maaliskuu			
huhtikuu	jaostojen yhteissuunnittelupäivä		
toukokuu		jäsenlehti 2/2011 ilmestyy retkeilykauden avajaiset	
kesäkuu		aktiivien virkistyspäivä	
heinäkuu			
elokuu	jaostojen yhteissuunnittelupäivä	jäsenlehti 3/2011 ilmestyy	
syyskuu	jaosto toimittaa toimintasuunnitelma- ja talousarvioehdotuksen johtokunnalle	kuntoliikuntatapahtuma	
lokakuu	tj ja johtokunta tekevät yhteenedon toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta	aktiivien virkistyspäivä	
marraskuu	syyskokous	jäsenlehti 4/2011 ilmestyy	
joulukuu	jaosto tekee toimintakertomus- ja tilinpäätösehdotuksen johtokunnalle	pikkujoulu	

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>1. Aktiivinen yhteisö on voimavaramme</p> <p>Tavoite: Meillä on itsenäisesti toimivat jaostot, toimiva vapaaehtoistoimijoidenpolku; rekrytointi, koulutus/perehdytys, aktiivointi ja palkitsemisjärjestelmä sekä hyvä ilmapiiri. Aktiivit ovat vuorovaikutuksessa jäsenistön kanssa.</p> <p>Ketkä vastaavat? johtokunta, tj, latulaiset ja muut jaostot</p> <p>Mittarit: jaostojen kokoonlukumäärä, aktiivitoimijoiden määrä, uusien</p>	<p>- Visio 2015 esitellään kevätkokouksessa 24.2. (tj)</p> <p>- Visio 2015 hyväksytään johtokunnankokouksessa 1.4. (johtokunta)</p> <p>- Strategia 2015 esitellään aktiivitoimijoille 27.4. (tj, johtokunta)</p> <p>- Tehdään vuosikello vuoden 2012 toiminnasta helmikuussa ja jaetaan se aktiivitoimijoille huhtikuussa (tj, johtokunta)</p> <p>- Tehdään johtokunnan jäsenille toimenkuvat (johtokunta, tj)</p> <p>- Järjestämme vähintään 2 kaikille avointa infotilaisuutta talkootoiminnasta 16.3. ja syksyllä (tj, latulaiset jaostot)</p> <p>- Järjestämme vähintään 2 virkistyspäivää talkoolaisille 11.5. ja syksyllä (tj, latulaiset jaostot)</p> <p>- Aktiivitoimijoille järjestetään virkistysloma vk 32 Punkaharjulla (tj)</p> <p>- Pidetään jaostolle ohjattuja kokoontumisia touko-syyskuussa (tj, jaostojen vastuuhenkilöt)</p> <p>- Jokainen jaosto on tehnyt 3.10. mennessä jaostonsa toimenkuvat ja vuoden 2012 toimintasuunnitelmaehdotuksen, jossa Heisingin Ladun tavoitteet on huomioitu. (jaostot)</p>	<p>- Uudet verkkosivut ovat toiminnassa ja jaostot sekä johtokunta hyödyntävät niiden lisäominaisuuksia</p> <p>- Ohjaajillamme on yhtenäinen vaatetus. (tj, johtokunta)</p> <p>- Jaostot toimivat aktiivisesti yhteisten pelisääntöjen mukaan ja kokoontuvat myös itsenäisesti suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa (jaostot)</p> <p>- Jokaiselle jaostolle valitaan päävetäjä, apuvetäjä ja sihteeri (jaostot)</p> <p>- Panostamme rekrytointiin ja tutor-toimintaan. (tj, jaostot)</p> <p>- Jaostot tekevät itse toimintasuunnitelman, talousarvioehdotukset vuodeksi 2013 toiminnasta. (jaostot)</p> <p>- Teemme yksilöidymiä rekrytointimainoksia vapaaehtoistoiminnasta (jaostot, tj)</p> <p>- Aktiivitoimijoiden virkistyspäivissä ja pikkujoulussa huomioidaan hyvin suoriutuneita aktiivitoimijoita. Jaostot tekevät ehdotukset johtokunnalle. (jaostot, johtokunta)</p>	<p>Keräämme jäsenistöä uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia. (tj, ohjaajat)</p>		

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

<p>aktiivitoimijoiden määrä, jaostojen muistiot</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kootaan toimintasuunnitelma 2012 yhteen lokakuussa (tj, johtokunta) - Hyväksytään toimintasuunnitelma 2012 syyskokouksessa marraskuussa - Jaostot tekevät toimintakertomus ehdotuksen vuodesta 2010 johtokunnalle 1.12. mennessä, (tarvittaessa täydennykset 9.1.2012 mennessä) - Nettisivulle laitetaan kävijälaskuri (varapj) - Pikkujouluissa huomioidaan hyvin suorituneita aktiivitoimijoita. Jaostot tekevät ehdotukset johtokunnalle 1.11. mennessä. 				
---	---	--	--	--	--

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>2. Olemme luonto-, kunto- ja terveystieteiden yhteisö</p> <p>Tavoite: Liikomme ja opetamme luonnossa liikkumista monilla tavoilla. Ohjaajamme ovat luonnossa liikkumisen koulutettuja osaajia</p> <p>Ketkä vastaavat? tj, jaostot</p> <p>Mittarit: EA-pätevyyksien määrä, lastenohjaajien määrä jne. Montako koulutusta järjestetty/käyty?</p>	<p>- Järjestämme retkiä kavellen, hiihtäen, pyöräillen, marjastaen ja sienestäen (retkijaos, kämppajaos)</p> <p>- Opetamme hiihtoa, marjastusta ja sienestystä sekä retkeilytaitoja (retkijaos, kämppajaos)</p> <p>- Koulutamme 1 – 2 uutta lasten/perheiden ohjaajaa (tj, latulaisetjaos)</p> <p>- Koulutamme retkiohjaajamme EA1 koulutuksella huhtikuussa (tj)</p> <p>- Rekrytoimme 2-4 uutta apuohjaajaa retkillemmme. (latulaisetjaos, retkijaos tj)</p>	<p>- Koulutamme vähintään 2 lasten/perheiden ohjaajaa ja 2 uutta retkiohjaajaa. (tj, latulaisetjaos, kämppajaos, retkijaos, kämppajaos)</p> <p>- Rekrytoimme vähintään 3 uutta apuohjaajaa retkillemmme. (tj, retkijaos, kämppajaos, latulaisetjaos)</p> <p>- Vähintään kolmella retkellä on mukana luonnon/kasvien/eläinten asiantuntija (retkijaos, kerhojaos, kämppajaos)</p> <p>- Jos tulee hyvä talvi, koulutetaan aikuishiidonohjaajia (tj, jaostot)</p>	<p>Koulutamme ohjaajiamme niin, että heillä on uusinta osaamista käytössään. (tj, jaostot)</p>		

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>3. Tukikohtat tukevat toimintaamme</p> <p>Tavoite: Tukikohtamme ovat aktiivisessa käytössä olevia lähi- ja luontoliikunnan keskuksia. Maunulan ulkoilumajalla on toiminnassa oleva kahvila.</p> <p>Ketkä vastaavat? Jaostot, johtokunta, tj, kaikki</p> <p>Mittarit: tapahtumien määrät, osallistujamäärät, käyntikerrat Vaakkoilla ja Maunulan ulkoilumajalla</p>	<p>- Kehitämme kämpppäjaostontoimintaa aktiivisemmaksi. (tj, kämpppäjaos)</p> <p>- Lisäämme Vaakkoin talvikauden toimintaa ja kehitämme Vaakkoille uusia toimintamuotoja. (kämpppäjaos, jaostot)</p> <p>- Teemme kesäksi lastentoimintaradan Vaakkoille (kämpppäjaos, retkijaos)</p> <p>Tavoite: 3000 kirjattua käyntikertaa ja 1200 saunomiskertaa Vaakkoilla</p> <p>- Tehdään kuukausittain tilastot Vaakkoin kävijöistä kämpppäjaoston mappiin (kämpppäjaos)</p> <p>-Kehitämme (suunnitelmapaperilla) Maunulaan ja Vaakkoille uusia omatoimista liikuntaa tukevia toimintamuotoja. (maunulanmajajao s+muut jaostot, johtokunta)</p> <p>-Laajennamme Lenkkiteatterin kanssa tehtävää yhteistyötä. (tj, ohjaajat)</p> <p>-Aloitamme neuvottelun kaupungin kanssa Maunulan jatkosta (johtokunta)</p> <p>-Teemme geokätköt eräkämpän lähelle ja Kämmenlammen laavulle kesällä (johtokunta)</p>	<p>- Järjestämme Maunulassa ja Vaakkoilla omatoimista lähi- ja luontoliikuntaa tukevaa toimintaa. (kaikki)</p> <p>- Paketoimme palveluita esim. retki+sauna (jaostot)</p> <p>-Maunulan ulkoilumajan sopimus on uusittu kaupungin ja kahvilanpitäjän kanssa (johtokunta)</p> <p>-Järjestetään vähintään 5 hiihto- ja lumikenkäilyretkeä Vaakkoilla, mistä ainakin 1 on umpihankihihto. (retkijaos, kämpppäjaos)</p>	<p>Panostamme tukikohtien lähi- ja luontoliikunnan markkinointiin (tj)</p> <p>-Tukikohdissamme on aktiivista ympärivuotista toimintaa (kaikki)</p>		<p>Kartoitamme yhteistyömahdollisuuksia kaupungin, alueen vanhain- ja päiväkotien tms. toimijoiden kanssa ja markkinoimme tukikohtien lähi- ja luontoliikunnan mahdollisuuksia lähialueiden toimijoille (tj)</p>

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOIT E JA TOIMENPIT EET 2013	VÄLITA VOITE JA TOIMEN PITEET 2014	VÄLITAVOI TE JA TOIMENPIT EET 2015
<p>4. Helsingin Latu tunnetaan retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen edistäjänä ja asiantuntijana</p> <p>Tavoite: Jäsenet ja yhteistyökumppanit tietävät, mikä on Helsingin Latu. Olemme aktiivinen ja näkyvä yhdistys sekä haluttu yhteistyökumppani Helsingissä.</p> <p>Teemme yhteistyö mm. Helsingin kaupungin liikuntaviraston, Suomen Ladun ja Uudenmaan latuyhdistysten kanssa.</p> <p>Ketkä vastaavat? jaostot, johtokunta, tj, kaikki</p> <p>Mittarit:</p>	<p>- Kaikista tapahtumista on tehty kuvaukset ja tapahtumamme ovat sitä, mitä lupaavat.</p> <p>- Teemme yleisesittelyn Helsingin Ladusta (flyer), jota jaetaan tapahtumissa (tj)</p> <p>- Teemme diaesityksiin aloitusdian, joka näytetään kaikissa koulutuksissa, kerhoilloissa tms (tj)</p> <p>- Teemme tule ohjaajaksi esitteen, jota jaetaan tapahtumissa. (latulaisetjaos, tj)</p> <p>- Järjestämme tapahtumat hyvin ja turvallisesti. (jaostot, aktiivitoimijat)</p> <p>- Päätapahtumista lähetetään lehdistötiedotteet Helsingin mediolle (tj)</p> <p>- Teemme yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa vaikuttaaksemme alueen luontoon ja reittiverkostoon retkeilyä tukevasti. Mm. olemme mukana Vuosaaresta Sipoonkorpeen reitin suunnittelussa, otamme kantaa Rastilan kaavoitukseen. (johtokunta)</p> <p>- Järjestämme yhdessä kaupungin kanssa Paloheinän talvirehian ja osallistumme Helsinki -päivään. (tj, jaostot, aktiivitoimijat)</p> <p>- Osallistumme Liiku terveemmäksi –päivään. (tj, aktiivitoimijat)</p> <p>- Vuoden loppuun mennessä Youtubessa on Helsingin Latu retkeilyvideo (retkijaos)</p> <p>- Selvitetään voiko SL:n uusien jäsentenkirjeeseen saada mukaan HeLan esittely tiedotteen</p>	<p>- Pidämme lyhyen infon Helsingin Ladusta kaikissa tapahtumissa, joissa on uusia henkilöitä mukana. (ohjaajat)</p> <p>- Viestimme yhtenäisellä ilmeellä ja osallistumme myös massatapahtumiin. (tj, aktiivitoimijat)</p> <p>- Tuomme Helsingin Latua esille monipuolisena monen lajin yhdistyksenä. (kaikki)</p> <p>- Vaikutamme luontoliikunta-asioihin toimialueellamme. (johtokunta)</p> <p>- Teemme yhteistyötä eri toimijoiden kanssa mm. järjestämällä tapahtumia yhteistyössä. (tj, aktiivitoimijat)</p> <p>- Meillä on 4 pääyhteistyökumppania, joiden kanssa teemme molemminpuolista yhteistyötä. (tj, johtokunta)</p>	<p>- Meillä on nimetyt tuotteet, jotka tunnetaan. (tj, jaostot)</p> <p>- Jäsenlehtemme ja verkkosivumme ovat haluttuja markkinointikanavia. (jaostot, johtokunta, tj)</p> <p>- Kehitämme Helsingin itäosien toimintaa (jaostot)</p>	<p>- Kehitetään toimintaa niissä kaupunki- ja osastoissa, joissa sitä ei vielä ole. (jaostot)</p>	<p>Meillä on säännöllistä toimintaa eri puolilla Helsingiä. (jaostot)</p>

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>5. Olemme retkeilyn, vaelluksen ja luonnossa liikkumisen asiantuntija</p> <p>Tavoite: Järjestämme perus- ja jatkokoulutusta luonnossa liikkumisesta. Koulutuksimme osallistuvilla on hyvät perustiedot luonnossa liikkumisesta. Ohjajajamme ovat luontoliikunnanosaajia (retkijaos, tj, jaostot)</p> <p>Ketkä vastaavat? retkijaos, tj, jaostot</p> <p>Mittarit: retkien määrä, osallistujamäärät, koulutettujen määrä</p>	<p>- Järjestämme retkeilyn ja suunnistuksen peruskoulutukset ja ne ovat täynnä osallistujia. (retkijaos)</p> <p>- Koulutamme ohjajajamme EA-1 luonnossa koulutuksella (tj)</p> <p>- Järjestämme kesä- ja ruskavaelluksen (retkijaos)</p>	<p>- Järjestämme retkeilyn- ja suunnistuksen peruskoulutusta (retkijaos)</p> <p>- Koulutamme ohjaajia tarpeen mukaan (tj, jaostot)</p> <p>- Järjestämme viikonloppuvaelluksen Nuuksiossa sekä kesä-, ruska- ja talvivaelluksen Lapissa (retkijaos)</p>	<p>- Järjestämme retkeilyn- ja suunnistuksen perus- ja jatkokoulutusta (retkijaos)</p> <p>- Järjestämme perus- ja jatkokoulutuksen toimintaa esim. haastavampia retkiä, maastorullailuis telun jatkokurssi (jaostot)</p>		

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>6. Tavoitteenamme on hyvä olo</p> <p>Tavoite: Käytössämme on asiakastyytyväisyys sekä aktivitoimijoiden tyytyväisyysmittarit ja tyytyväisyys on kiitettävä. Jaostojen, aktivitoimijoiden ja jäsenten välillä valitsee hyvä ilmapiiri. Eroavien jäsenten määrä laskee 5 % / vuosi</p> <p>Kotkä vastaavat? jaostot, aktivitoimijat, ohjaajat, jäsenet, tj, kaikki</p>	<p>- Luomme positiivista ja avointa ilmapiiriä. (kaikki) -Järjestämme ohjaajillemme asiakaspalvelukoulutuksen elo-syyskuussa. (tj, kerhojaos) -Käytämme paperista palautelomaketta osallistujien ja aktiivien tyytyväisyyden mittaukseen (ohjaajat) -Testaamme webropolu ohjelmaa pikkujoulun palautteen keräämiseen (tj)</p>	<p>- Ohjaajamme kirjoittavat raportin/palautteen kaikista tapahtumista (ohjaajat) - Järjestämme ohjaajillemme teemakoulutuksia palautteen antamisesta, ryhmän ohjaamisesta jne. (tj, kerhojaos, latulaisetjaos) -Eroavien jäsenten määrä laskee 10 % (Kaikki) -Käytämme webropolu ohjelmaa osallistujien ja aktiivien tyytyväisyyden mittaamiseen (tj)</p>			

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>7. Järjestämme monipuolista toimintaa ympäri vuoden</p> <p>Tavoite: Tarjoamme vähintään 10 eri lajia. Tarjolla on sisä- ja ulkoliikuntaa. Toimintaa on tarjolla viikoittain, (säännöllistä ja kertaluontoista). Pidämme nykyiset vapaaehtoistoimijat tyytyväisinä tukitoimilla ja rekrytoimme uusia toimijoita mukaan.</p> <p>Ketkä vastaavat? tj, jaostot, kaikki</p> <p>Mittarit: tapahtumakalenterin tapahtumien määrä</p>	<p>- Noudatamme toimintasuunnitelmaa 2011, säilytämme nykyisen toiminta laajuuden (kaikki)</p> <p>- Kehitämme vapaaehtoistoimijoiden tukitoimija (latulaisetjaos)</p> <p>- Latulaiset jaostoon rekrytoidaan vähintään 2 aputiimiläistä (tj, latulaisetjaos)</p>	<p>- Seuraamme lajitrendejä sekä sääolosuhteita ja reagoimme tarvittaessa mukauttamalla tarjontaa (kaikki)</p> <p>- Toimintaa on tarjolla viikoittain.(jaostot)</p> <p>-Ideoimme itse uusia lajeja, tapahtumia ja toimintamuotoja (kaikki)</p>	<p>- Kehitämme ydintuotteiden ympärille lisäominaisuuksia. (jaostot)</p> <p>- Noudatamme omakustannusarvioinnotte lua. (kaikki)</p> <p>- Järjestämme teemailtoja ohjaille ja jäsenistölle eri lajeista esim. suk sien voitelu, rinkan valinta, sauvakävelyn uudet tuulet. (jaostot)</p> <p>- Järjestämme peruspalveluita, jotka ovat kaikille avoimia ja segmentoituja palveluita, joissa huomioidaan kohderyhmän tarpeet. (jaostot)</p>		

Yhdessä kohti visiota 2015, toimintasuunnitelma

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>8. Kaiken ikäiset pääsevät osallistumaan</p> <p>Tavoite: 1250 jäsenen kasvu vuoden 2015 loppuun mennessä (250 jäsentä/vuosi). Olemme helposti saavutettavissa, jäsenenillä on mahdollisuus vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja täsmällisesti saada haluamansa tuotteet/palvelut. Toimintaamme tulee joka vuosi mukaan uusia vapaaehtoistoimijoita</p> <p>Ketkä vastaavat? tj, varapj, jaostot, kaikki</p> <p>Mittarit:</p>	<p>- 250 jäsenen kasvu (kaikki)</p> <p>- Kartoitetaan verkkosivujen kehittämismahdollisuudet (varapj)</p> <p>- Kartoitetaan sosiaalisen median kehitysmahdollisuudet. Tj käy sos.media koulutuksen.</p> <p>- Kehitetään olemassa olevia tuotteita lapsiperheille soveltuviksi ja testataan niitä (jaostot)</p> <p>- Rekrytoidaan uusia aktiivitoimijoita toteuttamaan uusia toimintoja (kaikki)</p>	<p>- 250 jäsenen kasvu (kaikki)</p> <p>- Laajennamme toimintaa ja tarjoamme uusia tuotteita, joita koko perhe voi harrastaa yhtä aikaa. (kaikki)</p> <p>- Rekrytoimme uusia vapaaehtoistoimijoita (kaikki)</p> <p>- Otamme käyttöön uudet verkkosivut ja kehitämme sosiaalisen median palveluita. (tj, varapj)</p> <p>- Kehitämme ilmoittautumis- ja maksujärjestelmää sekä verkkosivujen tiedotusta (tj)</p> <p>- Suunnittelemme tukikohtiamme omatoimista harrastamista tukevaa toimintaa ja testaamme sitä. (jaostot)</p>	<p>- 250 jäsenen kasvu → kaikki</p> <p>- Laajennamme toimintaa ja järjestämme tukikohdissamme omatoimiseen harrastamiseen kehitettyä toimintaa erityisesti lapsiperheille. → jaostot, rekrytoidaan uusia vapareita</p> <p>- Uudistamme jäsenlehteä → tj, rekrytoidaan uusia vapareita → jaostot, rekrytoidaan uusia vapareita</p>	<p>- 250 jäsenen kasvu → kaikki</p> <p>- Laajennamme toimintaa ja tarjoamme uusia tuotteita erityisesti alakouluikäisille ja alle kouluikäisille. → jaostot, rekrytoidaan uusia vapareita</p>	<p>250 jäsenen kasvu → kaikki</p> <p>Laajennamme toimintaa ja tarjoamme uusia tuotteita erityisesti senioreille. → jaostot, rekrytoidaan uusia vapareita</p>

VISIO JA TAVOITE 2015	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2011	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2012	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2013	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2014	VÄLITAVOITE JA TOIMENPITEET 2015
<p>9. Talous on tasapainossa</p> <p>Tavoite: Tavoitteena on 0-tulos.</p> <p>Jäsenmaksujen määrä nousee 250/vuosi.</p> <p>Ketkä vastaavat? johtokunta, talousryhmä, tj, kämppäjaos, retkijaos, kaikki</p> <p>Mittarit: väliinpäätökset ja tilinpäätökset</p>	<p>-Jäsenmaksujen määrä nousee 250/vuosi (kaikki)</p> <p>-Maunulan ulkoilmajalan nykyinen hinnoittelu säilyy (johtokunta, majajaos)</p> <p>- Saamme kaupungin avustusta, OK-avustusta, toiminnallista seuratukea tai KKI-avustusta</p> <p>-Lehteen myydään vähintään 3 sivua mainoksi/lehti</p>	<p>-Vähintään 4 yhteistyökumppania, joiden kanssa tehdään molemminpuoleista yhteistyötä (johtokunta, talousryhmä, tj)</p> <p>-Vaakkoin talvikauden toiminta kasvaa (kämppäjaos, retkijaos)</p>	<p>-Lehti rahoitetaan mainoksilla ja yhteistyökumppanuussopimuksilla (johtokunta, talousryhmä, tj)</p> <p>-Käytämme omakustannusarviohinnointia (johtokunta)</p>		