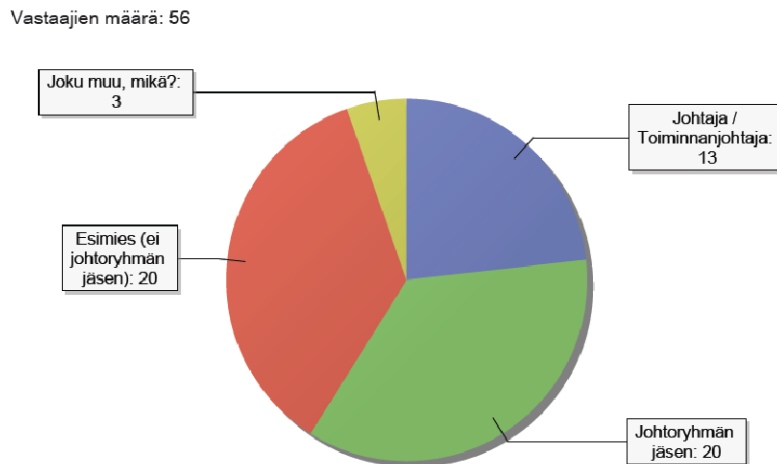


TUTKIMUS SIDOSRYHMÄSUHTEIDEN HALLINNASTA JA KEHITTÄMISESTÄ VALLIN JÄSENJÄRJESTÖISSÄ

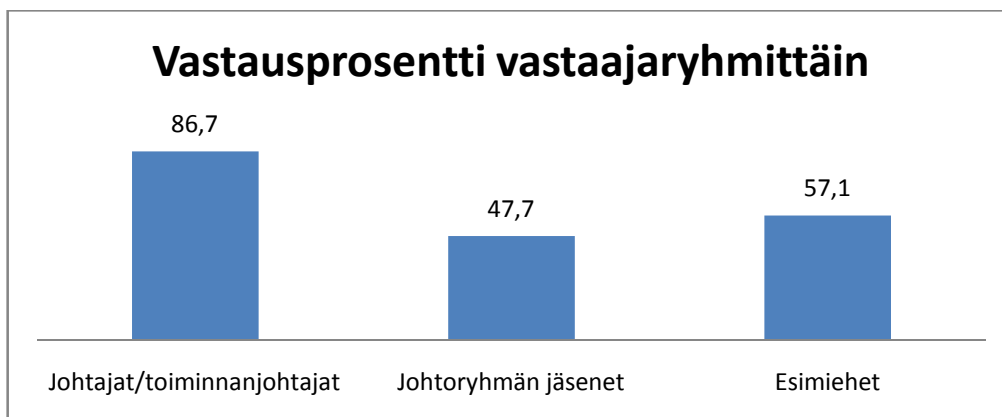
Siirtyminen aidosti resurssikeskusmaiseen toimintatapaan on yksi Vallin jäsenjärjestöjen toiminnan haasteista. Resurssikeskusmaisen toimintatavan eräs keskeinen piirre on hyvä yhteistyö monenlaisten toimijoiden eli ns. sidosryhmien kanssa, asiakkaat mukaan lukien. Esimerkiksi vapaaehtoisten merkitys korostuu entisestään. Menestyksenkäs yhteistyö sidosryhmien kanssa edellyttää sidosryhmien tuntemusta sekä yhteistyön suunnitelmallisuutta.

Joulukuussa 2010 toteutettiin tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, miten Vallin jäsenjärjestöissä tänä päivänä sidosryhmäsuhteita hallitaan ja kehitetään, ja siten auttaa tunnistamaan toimintatapoihin liittyviä vahvuuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita resurssikeskusmaista toimintatapaa ajatellen. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 Vallin 65:stä jäsenjärjestöstä. Vastaajakohderyhminä olivat jäsenjärjestöjen johtajat, toiminnanjohtajat, johtoryhmän jäsenet sekä kaikki esimiehet. Tutkimus toteutettiin Webropol'in sähköistä kyselytyökalua käyttäen.

Kysely lähetettiin 94:lle henkilölle, ja vastauksia saatiin yhteensä 57. Kokonaisvastausprosentti oli hyvä, n. 61 %. Yksi vastauksista jouduttiin hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti hylkäämään, koska siinä oli jätetty vastaamatta yli 10%:een kysymyksistä. Vastanneiden lukumääräinen jakauma vastaajaryhmiin käy esille seuraavasta kuvasta:



Vastausprosentit vastaajaryhmittäin käyvät ilmi seuraavasta kuvasta:



Johtajat olivat kaikkein aktiivisimpia vastaajia (vastausprosentti 86,7%). Johtoryhmän jäsenistä kyselyyn vastasi hieman alle puolet (47,7%) ja esimiehistä hieman yli puolet (57,1%).

Vastaajia pyydettiin kyselyn aluksi nimeämään järjestönsä seitsemän tärkeintä sidosryhmää. Järjestönsä tärkeimmiksi sidosryhmiksi vastaajat valitsivat eri vaihtoehdoista seuraavat:

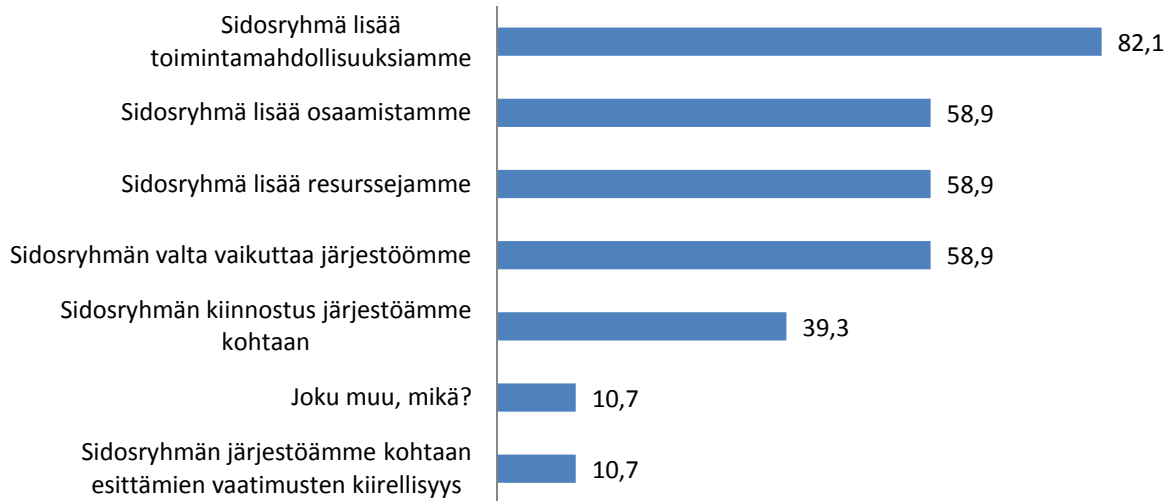


Kolme sidosryhmää nousi selvästi tärkeämmiksi kuin muut: asiakkaat, kaupunki/kunta sekä asiakkaiden omaiset. Muuten näkemykset tärkeimmistä sidosryhmistä hajosivat.

Johtajien/toiminnanjohtajien mielestä oppilaitokset olivat tärkeämpiä sidosryhmiä kuin muiden vastaajien mielestä. Esimiesten mielestä asiakkaiden sukulaiset sekä järjestön tiloissa toimivat palveluiden tuottajat olivat tärkeämpiä sidosryhmiä kuin muiden vastaajien mielestä. Johtoryhmän jäsenet pitivät työvoimaviranomaisia tärkeäimpinä sidosryhminä kuin muut vastaajat.

Vastaajia pyydettiin nimeämään kriteerit, joiden perusteella he olivat valinneet tärkeimmät sidosryhmät. Vastaajat saivat nimetä niin monta kriteeriä, kuin halusivat:

Sidosryhmien valintakriteerit, prosenttia vastaajista



Kriteeri 'Sidosryhmä lisää toimintamahdollisuuksiimme' nousi kokonaistuloksissa tärkeimmäksi kriteeriksi; 82,1% vastaajista valitsi tämän kriteerin. Vastaajaryhmien välillä oli muuten melko erilaisia näkemyksiä tärkeimmistä kriteereistä. Johtajille kriteeri 'Sidosryhmä lisää osaamistamme' oli selvästi tärkeämpi kuin muille. Johtoryhmän jäsenille kriteeri 'Sidosryhmä lisää resurssejamme' oli selvästi tärkeämpi kuin esimiehille. Esimiehet pitivät kriteeriä 'Sidosryhmän kiinnostus järjestöämme kohtaan' tärkeämpänä kuin johtoryhmän jäsenet.

Sidosryhmien tuntemus

Vastaajia pyydettiin seuraavaksi arvioimaan järjestönsä toimintatapoja sidosryhmien tuntemiseen liittyen. Toimintatapoja pyydettiin arvioimaan seuraavien sidosryhmien suhteen: asiakkaat, kaupunki/kunta, vapaaehtoiset, sekä yhtenä ryhmänä 'muut kuin edellä mainitut sidosryhmät'. Seuraavassa yhteenveto keskeisistä tuloksista. Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteenä.

Enemmistö (94,6%) vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaiden **odotukset** järjestöä kohtaan tiedetään. Myös kaupungin/kunnan odotukset tiedetään enemmistön (91,1%) mukaan, mutta johtajat olivat vakuuttuneempia tästä kuin muut vastaajaryhmät. Vapaaehtoisten sekä 'muiden sidosryhmien' odotusten tietämisestä oli enemmän eriäviä näkemyksiä. 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että vapaaehtoisten odotukset tiedetään, johtajien ollessa tästä asiasta vakuuttuneempia kuin muut. 53,7% vastaajista oli sitä mieltä, että muiden sidosryhmien odotukset tiedetään. Useat esimiehet eivät osanneet ottaa kantaa odotusten tietämisestä koskevaan kysymykseen vapaaehtoisten ja 'muiden sidosryhmien' osalta.

Enemmistö vastaajista (96,4%) oli vakuuttunut siitä, että asiat, jotka lisäävät asiakkaiden **luottamusta** järjestöä kohtaan tiedetään. Vastaajista 91,1% koki, että nämä asiat tiedetään myös kaupungin/kunnan osalta. Vapaaehtoisten osalta vastaajat eivät olleet asiasta niin vakuuttuneita; 14,3% vastaajista koki, että vapaaehtoisten luottamusta lisääviä asioita ei tunneta hyvin eikä huonosti. Tämän lisäksi 5,4% vastaajista ei osannut ottaa kantaa asiaan. 'Muiden sidosryhmien'

osalta oli vastaajia, joiden mielestä omassa järjestössä joko ei tunneta (5,5%) tai ei tunneta hyvin eikä huonosti (16,4%) asioita, jotka voisivat lisätä näiden sidosryhmien luottamusta järjestöä kohtaan. Lisäksi 16,4% vastaajista ei osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen 'muiden sidosryhmien' osalta. Johtajat olivat selvästi vakuuttuneempia kuin muut, että asiat, jotka lisäävät vapaaehtoisten luottamusta järjestöä kohtaan tiedetään.

Vastaajien (98,2%) mukaan järjestöissä tiedetään hyvin, kuinka **tyytyväisiä** asiakkaat ovat järjestön toimintaan. Vastaajien (85,7%) mielestä myös kaupungin/kunnan tyytyväisyys tiedetään, mutta jonkin verran oli myös eriäviä näkemyksiä. Näkemykset hajosivat entisestään vapaaehtoisten kohdalla; vastaajista 75% koki, että vapaaehtoisten tyytyväisyys tiedetään. 'Muiden sidosryhmien' osalta hieman yli puolet (51,8%) koki, että näiden sidosryhmien tyytyväisyys tiedetään, muuten näkemykset hajosivat paljon, minkä lisäksi oli merkittävä joukko vastaajia, jotka eivät osanneet ottaa kantaa tähän asiaan. Johtoryhmän jäsenet ja esimiehet olivat selvästi vähemmän vakuuttuneita kuin johtajat siitä, että vapaaehtoisten tyytyväisyys järjestöön on tiedossa. Esimiehistä 20% ei osannut ottaa kantaa kysymykseen vapaaehtoisten tyytyväisyydestä järjestöä kohtaan, ja 25% 'muiden sidosryhmien' tyytyväisyydestä järjestöä kohtaan.

Vastaajat (94,7%) olivat vakuuttuneita siitä, että asiakkaiden **kokemukset** järjestön toiminnasta ovat pääsääntöisesti positiivisia. Myös kaupungin/kunnan (85,7%) sekä vapaaehtoisten (80,3%) kokemukset arvioitiin pääsääntöisesti positiivisiksi, mutta jonkin verran esiintyi eroavia näkemyksiä. 58,2% vastaajista arvioi, että muiden sidosryhmien kokemukset järjestön toiminnasta olivat pääsääntöisesti positiivisia, mutta muuten näkemykset hajosivat. Esimiehistä 20 % ei osannut vastata kysymykseen koskien vapaaehtoisia, ja 35% koskien 'muita' sidosryhmiä. Johtajat arvioivat sidosryhmien kokemukset positiivisemmiksi kuin johtoryhmän jäsenet ja esimiehet. Poikkeuksena tästä olivat asiakkaat, joiden osalta johtajien ja johtoryhmän jäsenten näkemykset olivat lähes samanlaiset.

Sidosryhmäyhteistyön suunnittelu

Seuraava kysymyskokonaisuus liittyi sidosryhmäyhteistyön suunnitteluun liittyviin käytänteisiin.

Enemmistö vastaajista (91,2%) oli sitä mieltä, että asiakkaiden kanssa **tehtävälle yhteistyölle asetetaan tavoitteet**. Enemmistön (93%) mielestä myös kaupungin/kunnan kanssa tehtävälle yhteistyölle asetetaan tavoitteet. Näkemykset hajosivat tavoitteiden asettamisesta vapaaehtoisten ja 'muiden sidosryhmien' kanssa tehtävälle yhteistyölle. 73,7% oli sitä mieltä, että tavoitteet asetetaan vapaaehtoisten kanssa tehtävälle yhteistyölle, ja 58,9% sitä mieltä, että tavoitteet asetetaan 'muiden sidosryhmien' kanssa tehtävälle yhteistyölle. Erityisesti moni esimies (20% vapaaehtoisten osalta, 30% 'muiden sidosryhmien' osalta), mutta myös muutama johtoryhmän jäsen, ei osannut ottaa kantaa siihen, asetetaanko tavoitteita näiden viimeksi mainittujen sidosryhmien suhteen.

Asiakkaiden kanssa tehtävän **yhteistyön kehittämiseen liittyen tehdään** enemmistön (90,7%) mielestä **suunnitelmia**. Hieman pienempi enemmistö (83,3%) oli sitä mieltä, että yhteistyön kehittämissuunnitelmia tehdään myös kaupungin/kunnan osalta. 70,4% vastaajista oli sitä mieltä, että vapaaehtoisten kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseen liittyen tehdään suunnitelmia. Vain vähän yli puolet, 54,7%, oli sitä mieltä, että 'muiden sidosryhmien' kanssa tehtävään yhteistyöhön

liittyen tehdään kehittämissuunnitelmia. Neljännes esimiehistä ei osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen vapaaehtoisten ja 'muiden sidosryhmien' osalta. Johtajat olivat selvästi vakuuttuneempia kuin muut siitä, että kaupungin/kunnan, vapaaehtoisten sekä 'muiden sidosryhmien' osalta suunnitelmia tehdään'.

Vastaajien (92,9%) mukaan asiakkaiden **odotukset järjestöä kohtaan otetaan huomioon suunnitelmia tehtäessä**. Myös kaupungin/kunnan odotukset otetaan enemmistön (87,5%) mielestä huomioon, joskin eriäviäkin näkemyksiä oli. Vapaaehtoisten sekä 'muiden sidosryhmien' odotusten huomioiminen suunnittelussa herätti melko paljon eriäviä mielipiteitä. 72,8% vastaajista oli sitä mieltä, että vapaaehtoisten odotukset huomioidaan, ja 52,8% sitä mieltä, että 'muiden sidosryhmien' odotukset huomioidaan. Esimiehistä 21% ei osannut ottaa kantaa asiaan vapaaehtoisten osalta, ja 32 % 'muiden sidosryhmien' osalta. Johtajat olivat vakuuttuneempia kuin muut siitä, että kaikkien sidosryhmien odotukset on huomioitu.

Kehittämissuunnitelmien laatimiseen liittyen enemmistön (92,7%) näkemys oli, että **asiat, jotka lisäävät** asiakkaiden **luottamusta järjestöön otetaan huomioon**. Myös asiat, jotka lisäävät kaupungin/kunnan luottamusta järjestöön otetaan enemmistön (87,2%) mielestä huomioon, mutta tästä asiasta ei oltu niin yksimielisiä kuin asiakkaiden suhteen. Luottamusta lisäävien asioiden huomioiminen suunnittelussa vapaaehtoisten ja 'muiden sidosryhmien' osalta herätti lisää eriäviä mielipiteitä. 79,6% vastaajista koki, että asiat, jotka lisäävät vapaaehtoisten luottamusta järjestöön huomioidaan suunnittelussa. 61,1% vastaajista koki, että nämä asiat huomioiden 'muiden sidosryhmien' suhteen. 16% esimiehistä ei osannut ottaa kantaa kysymykseen vapaaehtoisten eikä 'muiden sidosryhmien' osalta, eikä myöskään 21% johtoryhmän jäsenistä osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen 'muiden sidosryhmien' osalta. Johtajat olivat vakuuttuneempia kuin muut siitä, että luottamusta edistävät asiat huomioidaan toiminnan suunnittelussa kaikkien sidosryhmien osalta.

Enemmistö vastaajista (89,3%) oli sitä mitä, että **suunnitelmia tehdessä otetaan huomioon, mitkä asiat lisäävät** asiakkaiden **sitoutumista järjestöön**. Myös kaupungin/kunnan osalta nämä asiat huomioidaan enemmistön (82,1%) mielestä. Verrattuna kuitenkin edelliseen kysymykseen vastaajilla oli asiasta selvästi enemmän erilaisia näkemyksiä. Vapaaehtoisten sekä 'muiden sidosryhmien' osalta näkemykset hajosivat vielä enemmän. 69,7% vastaajista koki, että vapaaehtoisten sitoutumista järjestöön lisäävät asiat huomioidaan suunnittelussa. 58,1% vastaajista koki, että nämä asiat huomioidaan 'muiden sidosryhmien' osalta. Monella esimiehellä oli jälleen vaikeuksia ottaa kantaa kysymykseen; 20 % esimiehistä ei osannut vastata kysymykseen vapaaehtoisten osalta, ja 32% 'muiden sidosryhmien' osalta.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa

Tutkimuksessa selvitettiin myös sidosryhmäyhteistyön käytännön toteutukseen liittyviä asioita.

Enemmistö vastaajista (82,1%) oli sitä mieltä, että asiakkaat **otetaan mukaan kehittämään järjestön toimintaa**. Hieman pienempi joukko, 75%, vastaajista koki, että kaupunki/kunta otetaan mukaan kehittämään järjestön toimintaa. Vastaajista 69,6% oli sitä mieltä, että vapaaehtoiset otetaan mukaan kehittämiseen, ja alle puolet, 48,2% vastaajista ilmoitti, että 'muut sidosryhmät' otetaan kehittämistyöhön mukaan. Johtajat olivat vakuuttuneempia kuin muut, että sekä vapaaehtoiset että 'muut sidosryhmät' otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Merkille pantavaa

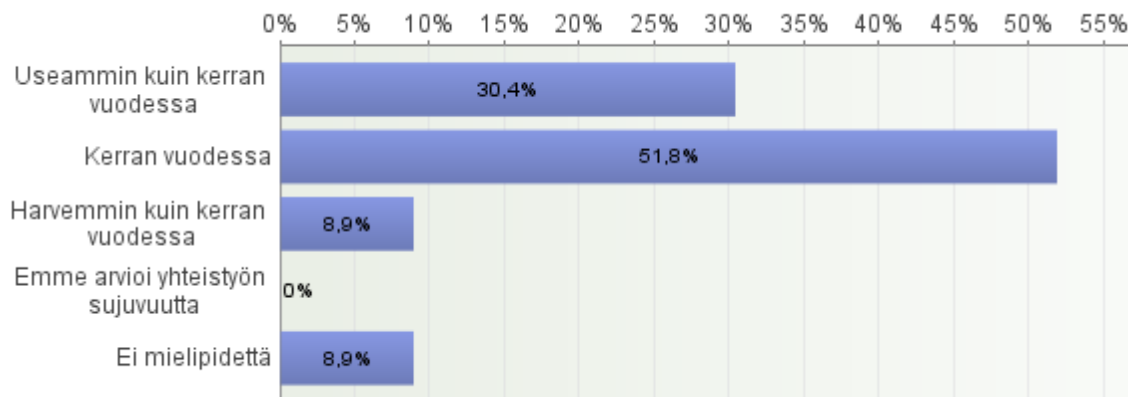
on, että neljäsosa esimiehistä ei osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen vapaaehtoisten ja 'muiden sidosryhmien' osalta, 20% kaupungin/kunnan osalta sekä 15% asiakkaiden osalta.

Kysymys siitä, **tiedotetaanko sidosryhmille, miten yhteistyö järjestön kanssa on hyödyttänyt heitä**, herätti aiempiin kysymyksiin verrattuna enemmän erilaisia näkemyksiä. Enemmistön (70,9%) näkemys oli, että yhteistyön hyödyistä tiedotetaan asiakkaille. 67,3% vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyön hyödyistä tiedotetaan kaupungille/kunnalle. Vähän yli puolet, 53,5% koki hyödyistä tiedotettavan vapaaehtoisille, ja alle puolet, 42,9% ilmoitti hyödyistä tiedotettavan 'muille sidosryhmille'. Johtajat olivat vakuuttuneempia kuin muut, että yhteistyön hyödyistä tiedotetaan sidosryhmille. Monella esimiehellä oli vaikeuksia ottaa kantaa tähän kysymykseen: 20% ei osannut vastata kysymykseen koskien asiakkaita, 15% koskien kaupunkia/kuntaa, 30% koskien vapaaehtoisia ja 35% koskien 'muita' sidosryhmiä.

Toimintatapojen arviointi

Tutkimuksessa selvitettiin myös toimintatapojen arviointiin liittyviä menettelyjä. Vastaajilta kysyttiin, **kuinka usein** heidän järjestössään **arvioidaan sidosryhmien kanssa tehdyn yhteistyön sujuvuutta**:

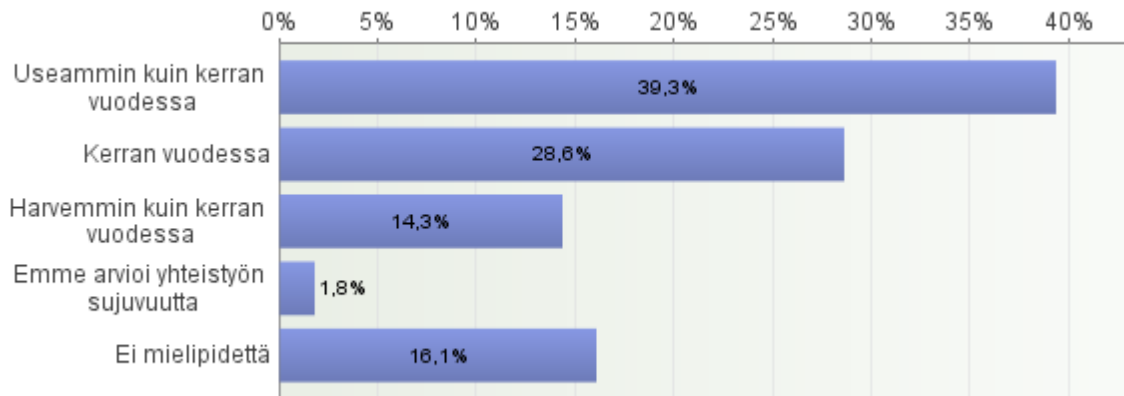
Vastaajien määrä: 56



Enemmistön (51,8%) mukaan yhteistyötä arvioidaan kerran vuodessa. Neljä esimiestä ja yksi johtoryhmän jäsen eivät osanneet vastata tähän kysymykseen.

Vastaajilta kysyttiin myös, **kuinka usein sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja kehittämiseen liittyviä toimintatapoja arvioidaan**:

Vastaajien määrä: 56



Enemmistö vastaajista (39,3%) oli sitä mieltä, että tätä arviointityötä tehdään useammin kuin kerran vuodessa. Edelliseen kysymykseen verrattuna eriävien mielipiteiden osuus kasvoi; 14,3% oli sitä mieltä, että arviointia tehdään harvemmin kuin kerran vuodessa. Viisi esimiestä ja kaksi johtoryhmän jäsentä eivät osanneet ottaa lainkaan kantaa tähän kysymykseen.

Saavutetut tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälaisia tuloksia järjestöt olivat saavuttaneet sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja kehittämiseen liittyen.

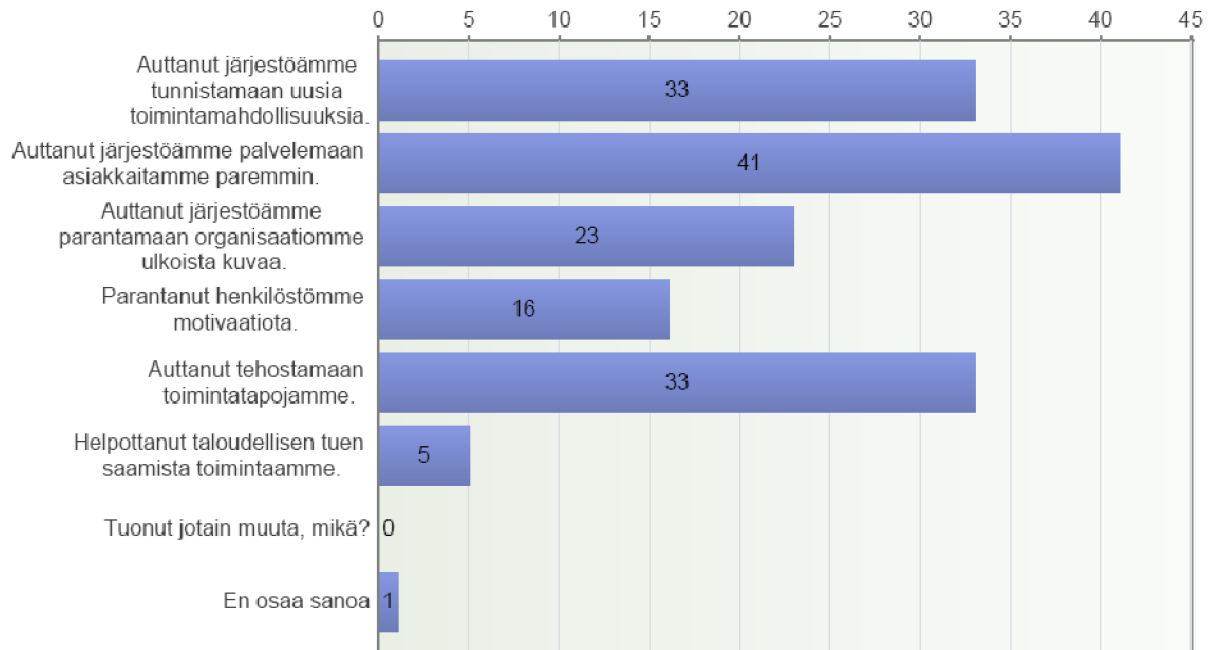
Vastaajien enemmistö (91,1%) oli sitä mieltä, että heidän järjestönsä on **saavuttanut sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä hyviä tuloksia**. Sen sijaan vastaajilla oli melko erilaisia näkemyksiä, **ovatko sidosryhmäyhteistyöhön liittyvät tulokset parantuneet jatkuvasti viimeisen kolmen vuoden aikana**; 58,9% koki, että tulokset olisivat parantuneet, ja 25% koki, että tulokset eivät ole parantuneet eikä huonontuneet. Neljä esimiestä ja kolme johtoryhmän jäsentä eivät osanneet vastata tähän kysymykseen lainkaan.

Sidosryhmäyhteistyön tulosten vertaaminen muiden vastaavien organisaatioiden tuloksiin ei ole tavanomaista. Vain hieman yli neljännes vastaajista, 26,8%, koki, että tuloksia verrataan, ja muuten vastaukset hajosivat. Puolet esimiehistä ei osannut vastata, verrataanko tuloksia muiden tuloksiin.

Enemmistö vastaajista (83,9%) koki, että **yhteistyö sidosryhmien kanssa tukee järjestön strategian toteuttamista**, ja erityisesti johtajat olivat tästä asiasta vakuuttuneita. 82,2% koki, että yhteistyö sidosryhmien kanssa on **vahvistanut sidosryhmien luottamusta järjestöön**. Selkeästi pienempi vastaajamäärä (69,6%) koki, että yhteistyö sidosryhmien kanssa on **vahvistanut sidosryhmien sitoutumista järjestöön**. Neljä esimiestä ja kolme johtoryhmän jäsentä ei osannut vastata tähän kysymykseen.

Enemmistön (79,6%) mielestä yhteistyö sidosryhmien kanssa on **auttanut järjestöä tehostamaan toimintaansa**. Kysyttäessä, miten yhteistyö on auttanut tehostamaan järjestön toimintaa, vastattiin seuraavasti:

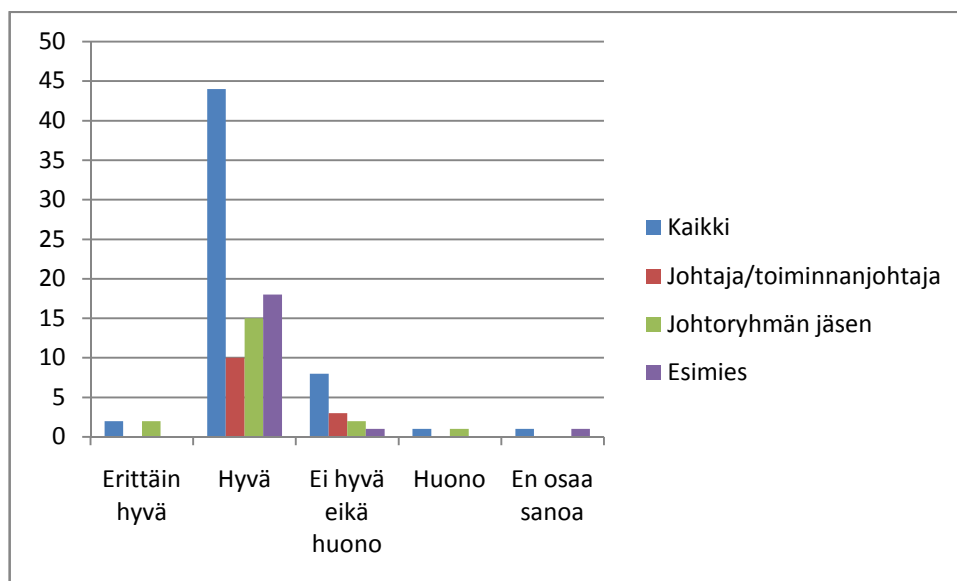
Vastaajien määrä: 47



Eniten (41 mainintaa) annetuista vaihtoehdoista mainintoja sai 'Auttanut järjestöämme palvelemaan asiakkaitamme paremmin' Johtajat korostivat muihin verrattuna enemmän, että yhteistyö sidosryhmien kanssa oli auttanut tunnistamaan uusia toimintamahdollisuuksia sekä parantamaan järjestön ulkoista kuvaa.

Vastaajia pyydettiin lopuksi antamaan omalle järjestölle arvosana tavasta, jolla järjestö hoitaa sidosryhmäsuhteitaan:

Vastaajien määrä: 56



Enemmistö (44 vastaajaa, 78,6%) vastaajista oli sitä mieltä, että oman järjestön tapa hoitaa sidosryhmäsuhteita oli hyvällä tasolla. 14,3% vastaajista (8 vastaajaa) arvioi, että oman järjestön tapa hoitaa sidosryhmäsuhteita ei ole hyvä eikä huono. Erittäin hyvän arvosanan antoi kaksi vastaajaa (3,6%) ja arvosanan 'huono' antoi yksi vastaaja (1,8%). Yhtään 'erittäin huono' – arvosanaa ei annettu. Mielenkiintoinen havainto oli, että vaikka johtajat olivat aiempiin kysymyksiin vastatessaan nähneet monet järjestönsä toimintatavat vahvempina kuin johtoryhmän jäsenet ja esimiehet, niin kokonaisarvosanaa antaessaan johtajat olivatkin hieman kriittisempiä kuin muut; lähes neljäsnes, eli kolme johtajista arvioi oman järjestönsä toimintatavat tasolle 'ei hyvä eikä huono'.

Vastaajat saivat vielä kirjoittaa avoimia kommentteja järjestönsä tavasta hoitaa sidosryhmäsuhteita. Kommentteja kirjoitti yhteensä 10 vastaajaa, ja nämä kommentit liittyivät sidosryhmäsuhteiden hallinnan ja kehittämisen haasteisiin, käytänteisiin sekä saavutettuihin tuloksiin. Seuraavassa muutama esimerkki annetuista kommentteista:

"Emme tunne riittävästi muita saman alan toimijoita ja yhteistyö voisi olla yksi vahvuus tulevaisuudessa"

"Kunnassa on menossa organisaatiomuutos, joka vaikeuttaa yhteyshenkilön löytämistä kunnan organisaatiosta. Kun sellainen löytyy, niin taas se vaihtuu!! Tällöin yhteistyö välillä ontuu. Pitäisi vain sitkeästi olla heidän muutoksessaan mukana."

"Pyrkimystä on huomioida laajasti sidosryhmät - arjen työtilanteet eivät mahdollista ihan kaikkea."

Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että järjestöjen käytänteet sidosryhmäyhteistyön hallintaan ja kehittämiseen liittyen ovat monilta osin hyviä yhden tärkeimmän sidosryhmän, asiakkaiden osalta. Järjestöissä tiedetään hyvin, mitä asiakkaat odottavat, sekä kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat järjestön toimintaan. Järjestöissä tiedetään myös hyvin, mitkä asiat lisäävät asiakkaiden luottamusta järjestöön, ja nämä asiat otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa. Asiat, joihin tutkimuksen tulosten mukaan voisi kiinnittää enemmän huomiota ovat, miten asiakkaita voisi ottaa enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun, sekä miten yhteistyön hyötyjä voisi tuoda enemmän esille asiakkaisiin päin. Asiakkaiden mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun voi olla yksi keino vahvistaa asiakkaiden luottamusta ja sitoutumista järjestöön.

Yhteistyö toisen tärkeän sidosryhmän, kaupunki/kunta, on tutkimuksen tulosten mukaan myös melko vahvaa. Yhteistyölle kunnan edustajien kanssa asetetaan tavoitteita. Kunnan edustajien odotukset sekä asiat, jotka lisäävät kunnan edustajien luottamusta järjestöön, tunnetaan pääsääntöisesti, ja nämä asiat otetaan huomioon yhteistyön kehittämisen suunnittelussa. Sen sijaan kunnan edustajien tyytyväisyyden mittaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Suositeltavaa on myös pohtia, miten kunnan edustajia voitaisiin ottaa enemmän mukaan järjestön toiminnan kehittämiseen, sekä miten huomioida yhteistyön suunnittelussa asiat, jotka voisivat lisätä kunnan edustajien sitoutumista järjestöön. Selkeänä kehittämiskohteena nousi esiin se, miten

kunnan edustajia voisi paremmin informoida järjestön kanssa tehtävän yhteistyön hyödyistä. Yhteistyön hyödyistä informointi on yksi keino vahvistaa yhteistyösuhdetta.

Yhteistyön hallintaan ja kehittämiseen liittyvät käytänteet vapaaehtoisten osalta eivät ole tutkimuksen tulosten perusteella yhtä hyvällä tasolla kuin asiakkaiden ja kunnan edustajien kanssa. Vastaajista yli 40% ei pitänyt vapaaehtoisia merkittävänä sidosryhmänä oman järjestönsä kannalta tällä hetkellä. Kun tiedetään, että resurssikeskusmaisessa toimintamallissa vapaaehtoisilla on tärkeä rooli, tulisi tätä taustaa vasten järjestöjen kiinnittää vapaaehtoisten kanssa tehtävään yhteistyöhön enemmän huomiota. Vapaaehtoisten kokemukset järjestön toiminnasta arvioitiin yleisesti positiivisiksi, mutta toisaalta järjestöissä ei tunneta tällä hetkellä riittävästi, mitä vapaaehtoiset odottavat järjestöltä. Järjestöissä tulisi myös paremmin tuntea asiat, jotka voisivat lisätä vapaaehtoisten sitoutumista järjestön toimintaan. Myös yhteistyön hyötyjen esiin tuominen vapaaehtoisiiin päin kaipaa kehittämistä.

Tutkimuksessa käytetty ryhmä 'muut kuin edellä mainitut sidosryhmät' osoittautui hankalaksi monelle vastaajalle, mitä osoittaa melko suuri 'Ei mielipidettä' vastausten määrä. Verrattuna vastaajien antamiin arvioihin koskien asiakkaita, kaupunkia/kuntaa ja vapaaehtoisia, arviot 'muihin sidosryhmiin' liittyvistä toimintatavoista olivat selvästi kriittisempiä. Vastaajat olivat myös melko erimielisiä siitä, millä tasolla käytänteet ovat muiden sidosryhmien osalta. Heikoimmiksi käytänteiksi arvioitiin näiden sidosryhmien osalta tiedottaminen yhteistyön hyödyistä, sidosryhmän tyytyväisyyden tunteminen sekä sidosryhmän mukaan ottaminen järjestön toiminnan kehittämiseen. Järjestöissä olisi tärkeää pohtia, ketkä ovat asiakkaiden, kaupungin/kunnan sekä vapaaehtoisten lisäksi tärkeimpiä sidosryhmiä, ja miten yhteistyötä näiden sidosryhmien kanssa tulisi hallita ja kehittää hyvien tulosten aikaan saamiseksi.

Vastaajien mukaan sidosryhmäyhteistyössä on kaiken kaikkiaan saavutettu hyviä tuloksia, mutta erilaisia näkemyksiä esitettiin siitä, ovatko tulokset kehittyneet myönteisesti viime vuosina, eivätkä kaikki osanneet vastata tähän kysymykseen. Tulosten pohjalta herää kysymys, tuottavatko nykyiset käytänteet pysyvästi hyviä tuloksia.

Sidosryhmäyhteistyön hyödyistä esitettiin melko erilaisia näkemyksiä, ja saattaisikin olla paikallaan käydä keskustelu siitä, minkälaisia hyötyjä sidosryhmäyhteistyöllä voitaisiin järjestön kannalta saavuttaa. Selkeäksi kehittämiskohteeksi nousi sidosryhmäyhteistyön tulosten mittaaminen sekä vertailu vastaavien organisaatioiden tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että johtajien, johtoryhmän jäsenten sekä esimiesten näkemyksissä oli paikka paikoin merkittäviä eroja. Erityisesti monilla esimiehillä ei ollut riittävästi tietoa vastata kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Ilmeisesti johtoryhmissä keskustellaan sidosryhmäyhteistyöhön liittyvistä asioista, mutta ne esimiehet, jotka eivät kuulu johtoryhmään, jäävät tämän keskustelun ulkopuolelle. Yksi tapa lisätä yhteistä ymmärrystä on tutustua yhdessä tämän tutkimuksen tuloksiin. Suosittelen keskustelua siitä, miten sidosryhmäsuhteita omassa järjestössä tällä hetkellä hallitaan ja kehitetään, sekä miten oman järjestön toimintaa voitaisiin näiden asioiden osalta kehittää.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimuksen vastuuhenkilö Pirjo Puhakka, pirjo.puhakka@efetto.fi, puh. 040 735 7252. Tutkimus toimi Pirjo Puhakan MBA –tutkintoon liittyvänä opinnäytetyönä (Henley Business School, University of Reading, UK). Tutkimuksesta on laadittu englanninkielinen raportti, joka on saatavissa sähköisesti Pirjo Puhakalta huhtikuusta 2011 lähtien.

Kysymyskohtaiset tulokset (kysymysten 1, 2, 14, 15, 23 – 25 osalta tulokset esitetty aiemmin)

3. Tiedämme, mitkä ovat	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mieli-pidettä	Keskiarvo
....asiakkaidemme odotukset järjestöämme kohtaan.	0	1	1	27	26	1	4,42
....kaupungin/kunnan odotukset järjestöämme kohtaan.	0	1	3	29	22	1	4,31
....vapaaehtoisten odotukset järjestöämme kohtaan.	0	1	9	33	9	4	3,96
....muiden kuin edellä mainittujen sidosryhmien odotukset järjestöämme kohtaan.	0	3	12	26	3	10	3,66
Yhteensä (vastaajien määrä 56)							4,09

4. Tiedämme, mitkä lisäävät	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mieli-pidettä	Keskiarvo
....asiakkaidemme luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	0	1	21	33	1	4,58
....kaupungin/kunnan luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	2	2	29	22	1	4,29
....vapaaehtoisten luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	0	8	30	15	3	4,13
....muiden kuin edellä mainittujen sidosryhmien luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	3	9	30	4	9	3,76
Yhteensä (vastaajien määrä 56)							4,19

5. Tiedämme, kuinka tyytyväisiä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mieli-pidettä	Keskiarvo
....asiakkaamme ovat järjestöemme toimintaan.	0	0	0	36	19	1	4,35
....kaupunki/kunta ovat järjestöemme toimintaan.	0	3	2	36	12	3	4,08
....vapaaehtoiset ovat järjestöemme toimintaan.	0	2	6	30	12	6	4,04
....muut kuin edellä mainitut sidosryhmät ovat järjestöemme toimintaan.	0	6	11	27	2	10	3,54
Yhteensä (vastaajien määrä 56)							4

9. Olemme suunnitelmia tehdessämme huomioineet...	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä	Keskiarvo
....asiakkaidemme odotukset järjestöämme kohtaan.	0	2	1	23	29	1	4,44
....kaupungin/kunnan odotukset järjestöämme kohtaan.	0	1	5	20	29	1	4,4
....vapaaehtoisten odotukset järjestöämme kohtaan.	0	2	7	26	14	6	4,06
....muiden kuin edellä mainittujen sidosryhmien odotukset järjestöämme kohtaan.	0	4	11	20	9	11	3,77
Yhteensä (vastaajien määrä 56)							4,17

10. Olemme suunnitelmia tehdessämme huomioineet, mitkä asiat lisäävät...	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä	Keskiarvo
....asiakkaidemme luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	1	1	19	32	2	4,55
....kaupungin/kunnan luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	1	4	19	29	2	4,43
....vapaaehtoisten luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	1	6	22	21	4	4,26
....muiden kuin edellä mainittujen sidosryhmien luottamusta järjestöämme kohtaan.	0	2	11	21	12	8	3,93
Yhteensä (vastaajien määrä 55)							4,29

11. Olemme suunnitelmia tehdessämme huomioineet, mitkä asiat lisäävät...	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä	Keskiarvo
....asiakkaidemme sitoutumista järjestöömme.	0	3	2	24	26	1	4,33
....kaupungin/kunnan sitoutumista järjestöömme.	0	2	7	25	21	1	4,18
....vapaaehtoisten sitoutumista järjestöömme.	0	2	10	23	16	5	4,04
....muiden kuin edellä mainittujen sidosryhmien sitoutumista järjestöömme.	0	3	9	24	8	11	3,84
Yhteensä (vastaajien määrä 56)							4,1

Saavutukset...	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä	Keskiarvo
16. Olemme saavuttaneet sidosryhmiemme kanssa tehtävässä yhteistyössä hyviä tuloksia.	0	0	4	28	23	1	4,35
17. Sidoryhmäyhteistyötä koskevat tuloksemme ovat jatkuvasti parantuneet viimeisen kolmen vuoden aikana.	0	2	14	18	15	7	3,94
18. Vertaamme sidoryhmäyhteistyöhön liittyviä tuloksiamme muiden vastaavien organisaatioiden tuloksiin.	0	7	19	9	6	15	3,34
19. Yhteistyömme sidoryhmiemme kanssa tukee organisaatiomme strategian toteuttamista.	0	0	5	22	25	4	4,38
20. Yhteistyö sidoryhmiemme kanssa vahvistanut sidoryhmiemme luottamusta toimintaamme kohtaan.	0	0	5	23	23	5	4,35
21. Yhteistyö sidoryhmiemme kanssa vahvistanut sidoryhmiemme sitoutumista järjestöömme.	0	0	9	18	21	8	4,25
22. Yhteistyö sidoryhmiemme kanssa on auttanut meitä tehostamaan toimintaamme.	0	0	6	21	22	5	4,33
Yhteensä (vastaajien määrä 56)							