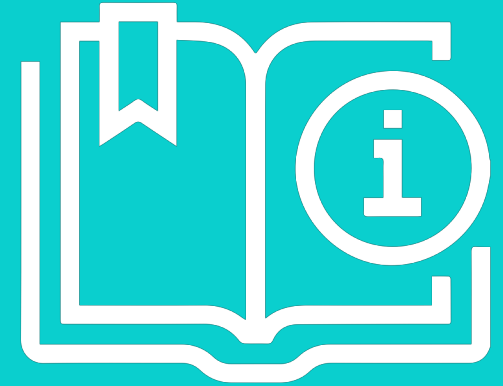




Opas säätiön strategiatyöhön



Teknologiaellisuuden
100-vuotissäätiö

TEKNIIKAN
EDISTÄMISSÄÄTIÖ



Sisältö

Johdanto: Mihin strategiaa tarvitaan?

Ensimmäinen vaihe: Katse ulospäin ja analyysi

Toinen vaihe: Osallistaminen ja dialogi

Kolmas vaihe: Tärkeät linjaukset eli strategia

Neljäs vaihe: Toimintasuunnitelma ja tiekartta

Jatkokehitys

Lopuksi

Johdanto

Säätiöt ovat merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia muun muassa tieteen ja taiteen tukemisessa. Säätiöt on lähes poikkeuksetta perustettu jonkun yhteiskunnallisen mission tueksi: niitä yhdistää halu rakentaa parempaa Suomea.

Säätiöiden rooli on korostunut murrosvaiheissa, kuten sotien jälkeisessä jälleenrakennustyössä. Säätiöiden merkitys korostuu jälleen, kun globaalit muutosvoimat muokkaavat yhteisöjä ja yhteiskuntia.

Jokainen merkittävä instituutio joutuu pohtimaan rooliaan ja toimintatapojaan muutoksessa. Säätiöt eivät ole poikkeus.

Strategia-sanaa lausutaan harvoin säätiöiden hallitusten kokouksissa, kun toiminnan tulevaisuutta suunnitellaan. Sen katsotaan kuuluvan liike-elämään. Sana ymmärretään usein väärin.

Johdanto

Strategia on tulevaisuuden systemaattinen, toiminnan tasolle ulottuva suunnitelma. Strategia tukee säätiön tarkoituksen toteutumista tässä ajassa.

Ilman strategiaa tulevaisuuden suunnittelu saattaa jäädä pinnalliseksi. Jos tulevaisuutta ei lainkaan suunnittele, säätiön kyky vaikuttaa oman tehtävänsä kannalta tärkeisiin aihealueisiin jää vajaaksi tai jopa vinoutuu.

Strategian hyötyä voi ajatella myös vaikuttavuuden kannalta. Jokainen säätiö haluaa, että sen toiminnalla on vaikuttavuutta. Mutta sitä on hankala mitata tai arvioida, ellei toiminnalle ole asetettu tavoitteita. Tavoitteita taas on hankala asettaa, ellei ole strategiaa, jossa määritellään toiminnalle haluttu suunta tietyllä aikavälillä.

Tässä oppaassa käydään läpi strategiatyön vaiheet. Malleja on monia, ja tämä malli on ollut käytössä syksyllä 2018 Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiön ja Tekniikan edistämissäätiön strategiatyössä.

1

Ensimmäinen
vaihe ● ○ ○ ○



Tarve pohtia säätiön toimintaa lähtee usein havainnosta, että säätiön toimintaympäristö on muuttunut. Säätiön hallitus voi kiinnittää huomiota esimerkiksi apurahan hakijoiden määrän tai laadun muutokseen, säätiön toimialan muun rahoituksen tai rakenteen muutokseen tai sidosryhmiltä saatuihin viesteihin. Siksi ensimmäinen vaihe strategiatyössä on huolellinen perehtyminen toimintaympäristöön.

Sitä ennen, kun säätiön hallitus päättää aloittaa strategiatyön, sen on hyvä sopia siitä, millainen prosessi strategiatyö on ja ketä siihen sitoutetaan. Ensimmäisessä vaiheessa se voi tarkoittaa vaikkapa kyselyn toteuttamista apurahan saajille, taustaraportin tilaamista toiminta-alueen muutoksista tai muusta rahoituksesta, ja

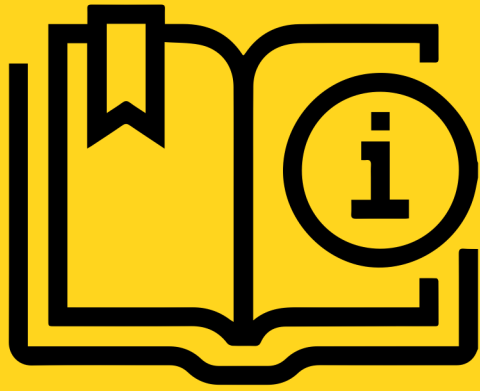
kunnianhimoisimmat voivat tehdä skenaariotyötä toiminta-alueen kehityssuuniten pohjalta.

Alussa on hyvä päättää myös, miten hallitus työskentelee, kuka vetää prosessin ja millaisesta strategiakaudesta halutaan sopia. Usein on käytännöllistä suunnitella toimintaa tarkemmin 3-5 vuoden ajanjaksolle, ja linjata myös jollain tavalla pidemmän aikavälin suuntaa.

Tässä esitelty strategiatyön prosessi koostuu taustatyöstä, osallistamis- eli dialogivaiheesta, strategisten linjausten ja niihin liittyvien tavoitteiden vaiheesta sekä toimeenpanon suunnitteluvaiheesta.

Strategiatyön vaiheet





VINKKI: Mieti, mistä tiedosta olisi aidosti hyötyä. Arvioi kriittisesti myös säätiön omaa toimintaa.

2

**Toinen
vaihe**





Ensimmäinen vaihe päättyy toimintaympäristön muutosten ja kerätyn materiaalin analyysin ja kiteyttämiseen. On hyvä kiteyttää kerätystä tausta- ja tutkimusmateriaalista ja rakennetuista skenaarioista tärkeimmät löydökset ja kehityssuunnat.

Säätiön hallitus voi esimerkiksi työpajatyöskentelyssä määritellä toimintaympäristönsä tärkeimmät muutosvoimat ja tehdä arvioita niiden seurauksista säätiön rahoittaman toiminnan kannalta. Myös muut toimintaympäristön muutoksia heijastavien kyselyiden ja taustaraporttien löydökset on hyvä rinnastaa muutosvoimiin.

Samassa yhteydessä kannattaa toteuttaa säätiölain edellyttämä säännöllinen itsearviointi hallituksen työskentelystä.

Muutosvoimien ja niiden seurausten rinnastamista nykytoimintaan voi antaa viitteitä siitä, millaisia strategisia linjauksia kannattaa harkita.

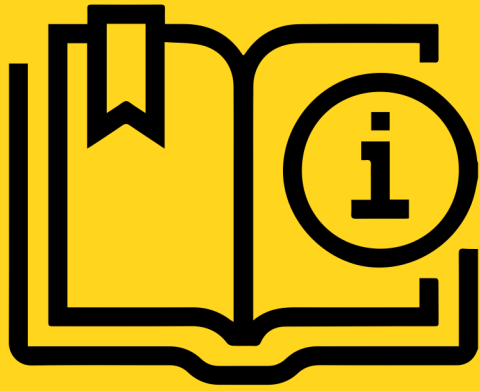
Kun taustamateriaalin analyysivaihe on valmis, ja hallituksella on selkeä käsitys siitä, miten sen toimintaympäristö muuttuu ja millaiseksi se oman toimintansa kokee, on hyvä avata keskustelu säätiön ulkopuolelle. Tässä vaiheessa säätiön hallitus mietti, millaiset tahot se haluaa vuoropuheluun ja ajatusten vaihtoon säätiön roolista ja merkityksestä. On hyvä miettiä, ketkä ovat säätiön sidosryhmiä ja miksi. Tai, kenen kanssa ajatuksia olisi hyvä testata. Esimerkiksi muiden samankaltaisten säätiöiden vastuuhenkilöiden osallistaminen vuoropuheluun voi olla antoisaa ja hyödyllistä.



Löydösten, havaintojen ja niistä tehdyn analyysin tuloksia voi testata ja viedä eteenpäin dialogi-vaiheessa monella eri tavalla. Haastattelut ja työpajat ovat tavallisimpia tapoja. Ne on tosin syytä suunnitella ja fasilitoida huolellisesti, jotta niistä olisi hyötyä. Paneelikeskustelu ja yleisötilaisuus voivat myös resurssien salliessa tulla kyseeseen.

Osallistamisvaiheen tärkein anti on pohtia omia löydöksiä, säätiön toimintaa ja roolia säätiölle tärkeiden tahojen kanssa. Vaihe on merkittävä, ja mahdollisimman monen säätiön hallituksen jäsenen kannattaa osallistua siihen tavalla tai toisella. Säätiön roolia ja toimintaa ei ole järkevää kehittää vain hallituksen oman ajattelun varassa.





VINKKI: Ketkä kuuluvat säätiön sidosryhmiin ja miksi juuri ne? Voisitko ajatella säätiön vaikutuspiiriä toisella tavalla?

3

**Kolmas
vaihe**





Strategisten linjausten vaihe kannattaa suunnitella huolella. Työpajaan, jossa hallitus linjaukset kiteyttää, kannattaa varata sekä fasilitaattori että kirjuri hallituksen ulkopuolelta.

Työpajaa ennen hallituksen tulee perehtyä aiempiin vaiheisiin ja niistä tehtyihin tulkintoihin. Strategisia linjauksia käsittelevän työpajan aluksi taustatyön ja osallistamisen tärkeimmät tulokset ja niistä tehdyt tulkinnat on syytä käydä yhdessä läpi. On tärkeätä, että hallituksella on jaettu käsitys siitä, miten toimintaympäristö on muuttunut tai muuttumassa ja miten vaikuttaa säätiön rooliin, merkitykseen ja mahdollisuuksiin toteuttaa tarkoitustaan nyt ja lähitulevaisuudessa.

Sen jälkeen pohditaan, miten säätiön toimintaa tulisi

muuttaa, jotta se voisi toteuttaa tarkoitustaan tehokkaammin ja vaikuttavammin nyt ja tulevaisuudessa.

Sen jälkeen kannattaa käydä ohjattu keskustelu säätiön suunnasta. Mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä, jotta säätiön tarkoitus toteutuisi vaikuttavammin tässä ajassa?

Suuntaa ja muutoksia voi miettiä joko laajasti esimerkiksi uuteen toimintatapaan liittyen tai suppeammin esimerkiksi viestintään, hakuprosesseihin tai niiden suuntaamiseen tai seurantaan liittyen.

Muutosten tulee heijastaa sekä ensin tehtyä analyysiä että säätiökirjassa määriteltä säätiön tarkoitusta.



Muutokset kiteytetään sen jälkeen strategisiksi linjauksiksi.

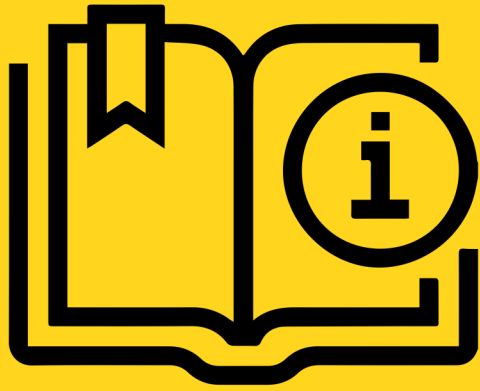
On tärkeitä priorisoida linjaukset muutamaan tärkeimpään. Sana linjaus tulee ottaa kirjaimellisesti: kyse ei ole arjen toiminnasta tai operatiivisen toiminnan yksityiskohdista vaan suunnan määrittelystä.

Sen jälkeen linjauksia viedään kohti konkretiaa miettimällä niihin liittyviä tavoitteita. Miten linjausten toteutuminen ilmenisi toiminnassa?

Tavoitteisiin on myös hyvä liittää mittareita. Oikean mittariston määrittelyssä kannattaa olla tarkkana ja pohtia, millainen havaittava muutos varsinaisesti kertoo tavoitteen toteutumisesta. Milloin tavoitteiden toteutumista mitataan?

Hallitus voi kiteyttää strategiakauden suunnan tahtotilaksi, joka kuvaa säätiön toiminnan muokkaamista, korjaamista, uusia toimintamalleja, vuorovaikutus- tai viestintätapoja tai kaikkia näitä. Tahtotilan tulisi ilmentää, miten haluttu suunnan muokkaaminen näkyy tai mitä se ilmentää. Jos halutaan, tähän hallitus voi myös miettiä säätiölle oman sloganin, iskulauseen, joka ilmentää strategiaa.

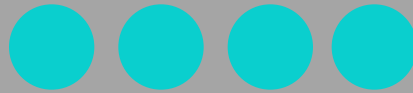
Näiden ajatusharjoitusten tehtävä on syventää hallituksen jäsenten yhteistä ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä ja vahvistaa käsitystä strategian merkityksestä.



VINKKI: Strategiset linjaukset ovat eri asia kuin arjen toiminta. Suunnan miettiminen on hyvä pitää erillään konkreettisten toimenpiteiden määrittelystä.

4

**Neljäs
vaihe**





Kun strategiset linjaukset, niihin liittyvät tavoitteet ja mittarit on työstetty, siirrytään arjen toiminnan tasolle. Säätiöiden haaste on usein ymmärtää, että toimintaan pitää varata resursseja. Tavoitteiden määrittely on turhaa, ellei säätiö sitoudu myös analysoimaan, millaisilla resursseilla niiden toteuttaminen on mahdollista. Muutokset eivät yleensä toteudu itsekseen, eikä suuntaa voi muuttaa ilman että joku arjessa voi varata siihen aikaa ja muita resursseja.

Kunnianhimoinen strategia tarvitsee aina tuekseen yhtä kunnianhimoisen toimintasuunnitelman. Mitä toimenpiteitä tavoitteet edellyttävät? Keneltä? Miten ne budjetoidaan?

Millaiset resurssit tavoitteiden toteuttaminen vaatii?

Toimintasuunnitelman ei tarvitse olla yksityiskohtainen, mutta sen tulee määritellä, miten strategia seuraavana kalenterivuonna voimaan astumisen jälkeen toteutuu.

Hallituksen työtä helpottaa, jos toteutuksesta laaditaan myös tiekartta. Siinä halutut toiminnan muutokset ja uudistukset puretaan kalenteriin kuukausitasolle. Tiekartan toteutumista on järkevää seurata kaikissa hallituksen kokouksissa.

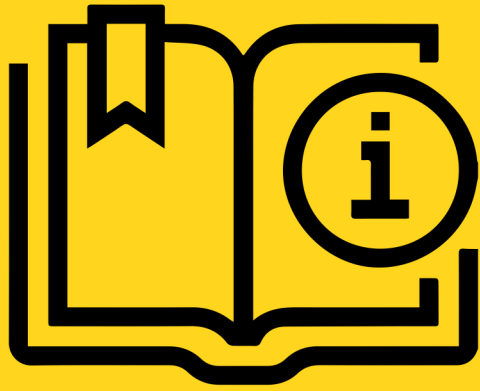


Strategisia linjauksia kannattaa muotoilla toimintasuunnitelmaksi vasta, kun strategia on muilta osin valmis.

On tärkeämpää suunnitella huolellisesti, miten strategiaa todella kannattaa lähteä toteuttamaan arjessa kuin yrittää muotoilla sekä strategia että sen toteutus samalla kertaa. Toimintasuunnitelma ja tiekartta edellyttävät myös valmistelua, aivan kuten strategian taustatyökin.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että strategiatyö kannattaa aloittaa hyvissä ajoin vuoden kierrossa, eikä esimerkiksi hieman ennen kokousta, jossa seuraavan vuoden talousarviosta päätetään.





VINKKI: Hyväkään strategia ei toteudu, ellei sille varata kylliksi resursseja. Toiveet ovat eri asia kuin tekeminen.

Lopuksi

Edellä kuvattu strategiatyön prosessi on tarkoitettu tueksi koosta ja toiminnasta riippumatta kaikille säätiöille, jotka haluavat lisätä toimintansa vaikuttavuutta.

Vaikka säätiön tarkoitus on määritelty säädekirjassa, toimintaa voi ja kannattaa kehittää. Toiminnan kehittäminen on erityisen tärkeitä yhteiskunnallisissa murrosvaiheissa tai kun säätiön toimintakentässä on tapahtumassa muutoksia.

Strategiaa tarvitaan myös säätiön oman toiminnan arvioinnin tueksi. Ellei säätiön hallitus ole täsmentänyt, miten säätiö tarkoitustaan toteuttaa, on säätiölain edellyttämää itsearviointia hankala toteuttaa.

Tämä prosessi on vain yksi monista mahdollisista. Se toivottavasti tarjoaa suuntaa ja konkreettista tukea siihen, miksi strategian määrittelyyn kannattaa ryhtyä ja miten sen voi toteuttaa.